



**ҚЕҰ басқару мәселелері бойынша
Орталық және Шығыс Еуропа жұмыс тобы**

ҚЕҰ басқару Тәжірибелі мамандарға арналған құрал

Мэрилин Ваятт

Алматы 2014

© Мэрилин Ваятт, 2014

Marilyn Wyatt. A Handbook of NGO Governance

Тұңғыш рет ағылшын тілінде Коммерциялық емес құқық Еуропа орталығымен 2004 жылы басылып шығарылған (Aráczai Csere János u. 17, Budapest 1052 Hungary)

Дизайн: Г. Лажук

Коментарийлерді келесі адрес бойынша жіберуге болады: info@ecn1.org.hu

Осы құрал АҚШ Халықаралық даму Агенттігі (USAID) арқылы Америка халқының қолдауымен «Аймақтық ынтымақтастық арқылы даму» бағдарламасының шеңберінде «Азаматтық Қоғамды Дамыту Ассоциациясы «АРГО» мен Коммерциялық емес құқық халықаралық орталығымен (ICNL) серіктестікте жарық көрді. Авторлар мазмұны үшін жауап береді және бұл басылым USAID немесе АҚШ үкіметінің көзқарасын міндетті түрде білдірмейді.

Басылымды қазақ тіліне аударған Шорманбаев А.С.

Ваятт М. КЕҰ басқару. Тәжірибелі мамандарға арналған құрал – Алматы, 2014. – 72 б.

ISBN 978-601-239-296-8

Таралымы 100 дана.

«LEM» баспаханасында басылып шығарылған.

УДК 347.1
ББК 67.400.7
В23

КЕҰ басқару мәселелері бойынша Орталық және Шығыс Еуропа жұмыс тобы – бұл КЕҰ белсенділері, сарапшылар және тәжірибелі мамандар кіретін Орталық және Шығыс Еуропа елдеріндегі коммерциялық емес ұйымдарды басқару мәселелерін зерттеу тобы болып табылады. Top 2001 жылы BoardSource КЕҰ басқару мәселелері бойынша халықаралық стажировкалар бағдарламасының қатысушыларымен құрылған. Өз қызметінде жұмыс тобы КЕҰ адал басқару құндылықтарын насихаттайды және Орталық және Шығыс Еуропада КЕҰ сыртқы басқару органдарын дамытуға ресурстарды ұсынады.

Жұмыс тобының мүшелері:

Нильда Буллэн, Коммерциялық емес құқық Еуропа орталығы, Будапешт

Мэрилин Ваятт, кеңесші, Варшава

Василина Дыбайло, «Гурт» қоғамдық ұйымдарды дамыту ресурстық орталығы, Киев

Келменд Заязи, Македонияның жергілікті өзін өзі басқару реформасының жобасы, Скопье

Дарина Кадункова, Европалық институт, София

Владимир Корж, Counterpart International, Минск

Бодан Маслич, Украинадағы азаматтық іс қимылдар жүйесі, Киев

Зоран Пулжик, КЕҰ дамыту Қоры, Сараево

Эмилс Сталис, кеңесші, Рига

Раймонд Стивенс, кеңесші, Рига

Юлия Тихомирова, Counterpart Creative Орталығы, Киев

Наталья Чеботаренко, «Драгз» ассоциациясы, Кишинев

Балаж Шатор, Венгрияның азаматтық қоғамды дамыту Қоры, Будапешт

Мазмұны

* □	Алғыс сөздері	36	
* *	Кіріспе	4а-4б	
* □	Құралды қалай пайдалануға болады	5а	
	КЕҰ адал басқару қағидалары мен ұсыныстары	56-29б	
1 □	КЕҰ өз қауымдастықтарына жауапты	5б	
1 1	КЕҰ толық жауаптылыққа ұмтылу керек	5б	
2 □	Адал басқару – жауаптылықтың негізі	6а-6б	1а
2 1	Жауапты ұйымның ішкі басқару жүйесі іске қосылуға тиісті.....	6а-6б	
3 □	Адал басқарудың өз құрылымы бар	7а-11а	
3 1	Басқару құрылымы КЕҰ жарғылық құжаттарында бекітілуі тиіс	7а-8а	
3 2	Басқарма – басқарудың басты органы	8б	
3 3	Басқарма шешімдерді ұжымдық жолмен қабылдайды	9а-9б	
3 4	Әр Басқарма мүшесінің жеке міндеттері бар	10а-10б	
3 5	Басқарманың төрағасы бар	11а	
4 □	Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек	11б-16б	
4 1	Басқарма және қызметкерлер – бөлек адамдар болып табылады	11б-12б	



4 2	Басқарма басқарады, ал қызметкерлер менеджментті жүзеге асырады	13a-136
4 3	Басқарма жауапкершілікті басшыға жүктейді	14a-146
4 4	Басқарма мен басшы серіктестік негізінде қызмет атқарады.....	15a
4 5	Басқарма басшының қызметін уақыт сайын бағалап отырады.....	156
4 6	Басқарма басшыны ауыстыруды жоспарлайды.....	16a-166
5	КЕҰ – өз миссиясын басшылыққа алатын ұйымдар.....	17a-186
5 1	Басқарма ұйым миссиясының орындалуын бақылайды	17a-176
5 2	Басқарма әділ жоспарлау арқылы ұйым миссиясын жүзеге асыруға көмек көрсетеді	18a
5 3	Басқарма мерзімді бағалау өткізу арқылы миссияны жүзеге асыруға көмек көрсетеді	186
6	КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды	19a-25a
6 1	Басқарма ұйымның кәсіби және этикалық стандарттарын белгілейді.....	19a-196
6 2	Басқарма мүшелері өз жұмысына ақы алмайды	20a-206
6 3	Басқарма мүдделер қайшылықтары саясатын дайындайды	21a-216
6 4	Басқарма кәсіби қызмет көрсету стандарттарын орнатады	22a-236
6 4 1	Басқарма өз қызметінің ережелерін орнатады	22a
6 4 2	Басқарма салмақты шешімдерді қабылдайды	22a-226
6 4 3	Басқарма ережелер мен рәсімдерге сәйкес өтетін мерзімді отырыстарға жиналады	226-23a
6 4 4	Басқарма отырыстар хаттамаларын жүргізеді	23a
6 4 5	Басқарманың мақсаттары мен жылдық жобасы болуға тиісті	23a-236
6 4 6	Басқармада комитеттердің тиімді жүйесі бар.....	236
6 5	Басқарма өз дамуы туралы ойланады.....	24a-25a



7	КЕҮ ресурстарды жинақтау мен басқаруға жауапты қарайды	256-276
7.1	Басқарма ұйымның қаржы қызметін қадағалайды	256-26а
7.2	Басқарма ішкі қадағалау механизмдердін орнатады.....	266
7.3	Басқарма ресурстарды табуға қатысады	27а-276
8	КЕҮ өздері қызмет атқаратын қауымдастықтар мүдделеріне мұқият қарайды	28а-296
8.1	Басқарма қоғам мүдделері мен ұйым мүдделерін байланыстырады	28а
8.2	Басқарма ашық байланыстарды қолдайды	286
8.3	Басқарма жылдық есептің жариялануын бақылайды	29а
8.4	Басқарма – КЕҮ-ды мүдделі жақтарымен байланыстыратын құрал.....	296

Тоериядан тәжірибеге..... 6а-28а

Жауаптылық дегеніміз не?	56	1 1
Әділ басқару деген не?	6а	2 1
ОШЕ елдерінің тілдеріне governance сөзін аудару	66	2 1
ОШЕ елдеріндегі КЕҮ негізгі түрлері	7а-76	3 1
Әділ басқару туралы құрылтай құжаттарында не жазылуы тиіс?	8а	3 1
Бірнеше басқару органдары. Олар қалай бірге істеу керек?.....	86-9а	3 2
Тәжірибелік мысал: отырыстан тыс басқарма шешімін қабылдау.....	96	3 3
Басқарма мүшелерінің міндеттері	10а	3 4
Құрылтайшылардың ерекше ролі.....	10а-106	3 4
Басқарма төрағасының міндеттері	11а	3 5
Неге басқармада дауыс беретін қызметкерлер бұл мүдделер шиеленісі?	116	4 1
Зерттеулер нәтижесі: КЕҮ қызметкерлері басқармада	12а	4 1

2а



КЕҰ басшысының күмәндары: «Маған басқарма не үшін керек?» (1 бөлім).....	126	4 1
Басқарманың негізгі міндеттері	13a	4 2
КЕҰ басшысы дауыс беру құқығы бар Басқарма мүшесі бола алама?	136	4 2
Басшы міндеттерінің сипаттамасы	14a	4 3
Әдеттегі Басқарма мен қызметкерлердің қарым қатнастары	146	4 3
Негізгі серіктестік: ұйым басшысы және басқарма төрағасы	15a-156	4 4
Басшы қашан кетеді?.....	16a-66	4 6
Миссия жазылмаған болса? Оны ойлап табу керек.....	17a-176	5 1
Басқарманы жобалауға қатыстыру.....	18a	5 2
Басқарманың бағалау кезінде ролі.....	186	5 3
Тәжірибелік мысал: іс әрекет кодексі	19a	6 1
КЕҰ басшысының күмәндары: «Маған басқарма не үшін керек?» (2 бөлім).....	196	6 1
Адамдар КЕҰ басқарма мүшелері неге болады?	20a	6 2
Тәжірибелі мысал: басқарма мүшелерінің шығындарын өтеу:	206	6 2
Мүдделер шиеленісі дегеніміз не?	21a	6 3
Тәжірибелік мысал: мүдделер шиеленісі саясаты	216	6 3
Басқармаға арналған жадынама мазмұны	22a	6 4 1
Сіздің Басқармаңызға арналған ақпараттық «диета»	226	6 4 2
Басқарма отырысының күн тәртібінің үлгісі	23a	6 4 3
Жылдық басқарма күн тәртібіне қандай сұрақтарды қосу керек	236	6 4 5
Басқармаға жаңа мүшелерді тартуға туралы ұсыныстар.....	24a-246	6 5



Даму комитетінің өкілеттіліктері	25a	6 5
Басқарма қадағалауға міндетті негізгі қаржы көрсеткіштері	25b	7 1
Қаржы комитетінің өкілеттіліктері	26a	7 1
Аудит жүргізу маңыздылығы	26b	7 2
Ұйымға ресурстарды іздеуге басқарманы қалай тартуға болады?	27a-27b	7 3
КЕҰ басшысының күмәндары: «Маған басқарма не үшін керек?» (3 бөлім)	28a	8 1
Тәжірибелік мысал: байланыстар	28a-28b	8 2
Зерттеулер нәтижесі: жылдық есептер	29a	8 3
Дұрыс бастау: басқарманың жаңа мүшелеріне бағыт беру	29a-29b	8 4

Қорытынды: адал басқаруды енгізе бастаймыз 30a-31b

<input type="checkbox"/> * САУАЛНАМА	32a-33a
<input type="checkbox"/> * Соңғы сөзд	33b
<input type="checkbox"/> * ҚАЙНАР КӨЗДЕР	34a

Алғыс сөздері

Бұл құралды Мерилин Ваятт КЕҰ басқару мәселелері бойынша Орталық және Шығыс Еуропа жұмыс тобымен дайындалған тәжірибе қортындылау мен концептуалдық көзқарастарды жинақтауды пайдалана отырып дайындаған.

Жұмыс тобы осы құралдың бірінші оқырмандарына алғыс білдіреді, атап айтқанда:

Элитц Бараков, Иржи Барта, Анна Белиа, Натали Болгерт, Лори Болл, Золтан Валшишак, Яцек Войнаровски, Райн Гаврилов, Драган Голубович, Серхи Иванюк, Бирут Жатотите, Лидия Колючка-Жук, Медин Корда, Богдан Кравченко, Джон Кубинец, Ирина Кулитане, Нору Кунтц, Аннет Лаборе, Миклош Маршал, Матус Минарик, Барбара Моздзирз, Иеву Морику, Дэвид Муре, Кристина Мэнд, Мария Прохаска, Анна Рожика, Людмила Руденко-Кардаш, Раиса Синельникова, Марина Стародубска, Ребекка Толсон, Марианну Торок, Андраш Ф. Тота, Дженни Хаятт, Нирай Сараф, Людмила Ши, Адам Шиболи және Каталин Эрсти.

Құрал Trust for civil society in Central and Eastern Europe бастамасымен дайындалған. Оның басылып шығарылуы Чарлз Стюарт Мотт қоры мен Freedom House қолдауымен мүмкін болды.

2001 жылы құрылған кезден бастап КЕҰ басқару мәселелері бойынша Орталық және Шығыс Еуропа жұмыс тобы КЕҰ басқару органдарының алдында туындайтын мәселелерді зерттеумен айналысады. Топқа тоғыз елдің сарапшылары мен тәжірибелі мамандар кіреді сол себептен ол осы мәселелерді Орталық және Шығыс Еуропаның (ОШЕ) әр түрлі елдерінің Коммерциялық емес ұйымдарының (КЕҰ) ерекше көз қарастары арқылы қарастыруға мүмкіндігі бар.

АҚШта КЕҰ басқару жүйесін зерттегенде батыс басқару моделдері шығыс елдеріндегі болмысқа жиі кезде алыстау болатынын көрсетті. Бұл елдерде КЕҰдар коммунистік тарихымен кәзіргі уақытта күрделі саяси және әлеуметтік-экономикалық жағдайларда қызметтерін атқаруда. Нақты ұйымның мүдделері мен қызмет атқару жағдайлары әр елдегі қабылданған бағыттарға, ұйымның тәжірибесіне және алдына қойылған мақсаттарға байланысты өзгеріп тұрады.

Кейбір уақытта ортақ негіздерді табу қыйынға соғады дегенмен біздің ойымызша коммерциялық емес салаға КЕҰ басқару жөнінде жергілікті жағдайға сәйкес келетін салмақты ұсыныстар арқылы өз үлесімізді қосатынымызға сенеміз.

Біздің ойымызша осы ұсыныстарды қолданулық КЕҰға тәжіребілік және стратегиялық пайдасы бар себебі олар ұйымның басқаруын тиімдірек, әрі көбірек демократияландыруға көмектеседі және бүкіл саланың жауаптылығы мен ашықтығын арттыруға үлесін қосады.

Сол себептен біз теорияны тәжірибеге айналдыру әрі адал басқару туралы білімді кеңейту үшін ұсыныстар тізімін дайындадық.

Осы құрал аталған әрекеттердің нәтижесі. Ол бүкіл әлемде КЕҰ басқаруға бағытталған сегіз негізгі қағидалар негізінде құрастырылған. Құрал бөлімдері осы қағидалардың негізінде қалыптастырылған. Қағидалар өз жалғасын, бөлімшелерде және түсініктемелерде жазылған, ұсыныстарда табуда.

Ұсыныстар өсіресе ескертпелер – оларды қолдану әрекеттері ОШЕ елдеріне қарағанда АҚШ та немесе одан бөлек елдерде мүлдем басқа кедергілерді кездестіруі мүмкін туралы болжау нәтижесі. Құралда ОШЕ елдерінің тәжірибесі мен ерекшелігі көрсетіліп, шешімдер нақты осы аумаққа ұсынылады.

Біз осы құрал ОШЕ барлық елдерінде ұйымның тәжірибесіне және жалпы саланың даму деңгейіне қарамастан КЕҰ білімді басқаруға көмегін тігізетініне үміттенеміз.

Жазылған ұсыныстар тек қана қолайлы жағдайда қызмет атқаратын және өз қызметтерін ұйымдастыру үшін күрделі жүйелік шаралар қабылдайтын үлкен КЕҰға қолдануға келетіндігін түсінеміз.

Заңнамасында өлі де көмшіліктері бар және КЕҰ қатысты саясаттары бірізді емес елдерде кейбір ұсыныстарды қолдану қиынға соғатынына біз көлісеміз.

Сонымен қатар кішігірім немесе жаңа ашылған волонтер қызметкерлері бар, бюджеттері төмен, қамқорлық кеңестері дұрыс ұйыдастырылмай екі үш достардан құрылған КЕҰда осы ұсыныстарымыз тым жауапты өрі күрделі болғандықтан көйінге қалдырылуы ғажап емес.

Бірақ біздің ойымызша кез келген КЕҰ жауапты болып өз басқару жүйесін алдын ала ойластыруға міндетті. Алдын ала ойластырылған басқару жүйесі КЕҰ жағымды дамуын белгілеп, ұйымда тұрақтылық өрі салмақты шешімдерді қабылдауды қамтамасыз өтеді. Әділ басқару өлдегі үшінші сектордың тұтастығының көрінісі болып табылады. Жауапты басқарма ұйымның қызметіне қатысып, басқарушыларға стандарттарды насихаттап өз өрекетімен КЕҰ негізгі құндылықтарын бекітеді. Сол себептен басқарманың пайда болуы мен қызмет өтуі тек қана мемлекеттік немес жеке салаға емес КЕҰға да маңызды.

46

Осымен көм дегенде болашақ даму үшін біз жаңа ашылған өрі тәжірибелі ұйымдарды бұл құралды қолдануға шақырамыз. Біз ОШЕ елдеріндегі үшінші секторды нығайтуға ұмтылысыңызға алғыс білдіріп, осы мақсаттарға жетіп үлкен жетістіктер тілейміз.

КЕҰ басқару мәселелері бойынша Орталық және Шығыс Еуропа жұмыс тобы



Құралды қалай пайдалануға болады

Бұл кітапта ақпарат арнайы әр түрлі жолдармен жазылған.

Негізгі бас атаулар КЕҰ басқарудың әр басты **қағидаларына** сәйкес келеді. Бұл қағидалар ұсыныстарда түсіндіріледі. Әр ұсыныс өз алдына бас атауы бар бөлімше болып табылады. Шетінде жазылған ескертпе **іс жүзінде** жергілікті жағдайға сәйкес осы ұсыныстарды қалай қолдануға болатынын көрсетеді. Құрал беттерінде сіздің КЕҰ осы ұсыныстарды жүзеге асыру туралы өз ойыңызды, пікірлеріңізді жазуға арнайы орын қалдырылған. Басқару жүйесін жетелдіруді қалайтын ұйымдар бұл ұсыныстарды жүзеге асыруды неден бастайтынын білмеуі мүмкін.

Бірінші қадам – кітаптың соңында табуға болатын сіздің ұйымыздың басқару қабілетін бағалау үшін қолданылатын **сауалнаманы** пайдалану. Әрі қарай сіздің ұйымыңыздың мүдделеріне және басты бағыттарға сәйкес біртіндеп өзгерістерді еңгізу әдісін қолдануға болады. **«Әділ басқаруды өнгізе бастаймыз»** деген бөлімінде сіздің КЕҰ басқаруды жетелдіру туралы көп кеңестерді таба аласыз ал **«Қайнар көздер»** бөлімінде осы тақырып туралы басқа шығармаларға сілтемелер табасыз.

Қағидалар

5а

Ұсыныстар

2 | Әділ басқару – жауаптылықтың негізі

2.1 | Жауапты ұйымда іске қосылған ішкі басқару жүйесі бар.

Алтыншан тінінде *dominatus* сөзі латын тілінің «бағыттау», «жөтелу», «жол көрсету» деген сөздерден пайда болған.
Бұл белгілі бір қауымдастықта билікті алу, беру және пайдаланудан туындаған термин.
Батыс политологтардың ойынша қорықпай, әділ басқару – бұл билік және ресурстар бір адамның немесе бір топтың қолында жиналғандық үшін шешім қабылдау өкілеттіліктерін ақырату жолы.
Мемлекеттік секторда әділ басқару әр түрлі биліктердің (заңшығарушы, атқарушы және сот) төемелік әрі тепе-теңдік жүйесіне негізделген. Ондай жүйеде азаматтар билікті іс жүзінде қадағалау үшін және қоғам мүдделеріне шынайы қызығу ету үшін биліктер ұзақтай сайын қоғамды қалыстыра отырып өз-ара келіс аламыз.

Коммерциялық емес ұйымдарда әділ басқару осыған ұқсас жүйе бойынша әрекеттенеді. **Егер қоғамдық мүдделерді қамтамасыз етуге тиімділік әрі тепе-теңдік ішкі жүйесі қолданылса ұйым әділ басқаруды ұстанатынын айтуға болады.** Жапты басқару мен менеджмент функциясын ақырату және олардың арасында өкілеттіліктерді бөлу КЕҰ әділ басқарудың негізі. Осындай қандай белгілі бір адамның немесе топтың қызығуын азыайтын ресурстарды өң тімді қолмен пайдалануды қамтамасыз ету мен ұйымның өзінің қоғамға пайдалы бағыттан ақырмауын қадағалауға көмектеседі.
(«Әділ басқару дегеніміз не?» қараңыз).

«Әділ басқару дегеніміз не?»
КЕҰ басқару көрсеткіші бойынша, Орталық және Шығыс Еуропа «ішкі» тобы әділ басқаруды көрсеткіші бойынша **«әділ басқарудың негізгі принципі»** КЕҰ **басқарушының ресурстарды тәжірибе және жауапты тарапын және оның қарым-қатынастарының ұйымды басқаруы.**

Теориядан тәжірибеге

КЕҰ өз қауымдастықтарына жауапты

КЕҰ жауаптылықтың ең жоғарғы деңгейіне ұмтылуы тиіс

КЕҰ азаматтар еркін түрде ассоциацияларға бірігуге құқығы бар деген қағидадан құрылған. ОШЕ елдерінің басым көпшілігінде бұл ереже конституция мен заңнамада жазылған. Билік бұл құқықты КЕҰ толығымен немесе ішінара салықтан босатуды қосатын КЕҰ тікелей немесе жанама қаржылық қолдау арқылы растауға мүмкіндігі бар. КЕҰ өз тарапынан қызметі меншік иелерінің және құрылтайшыларының коммерциялық мүдделеріне емес жергілікті қауымдастықтың мүдделеріне немесе бүкіл қоғамның мүдделеріне сәйкес болуға міндеттенеді.

КЕҰ мемлекеттен тікелей немесе жанама қаржылық қолдау алған уақытта өзінің мүдделі тараптардың қауымдастығының алдында жауаптылықтың жоғары деңгейін көрсетуге тиісті. Ондай қауымдастық ұйым мүшелерін, игілік алушыларды, донорларды, билік органдары мен серіктестерді және клиенттерді қосады.

Мүшелік ұйымдар да қандай деңгейде олардың қолдауына тәуелді болса, сол деңгейде кең қауымдастықтың алдында жауапты болуға тиісті.

Тіпті жалпы қоғаммен жауаптылық әлі сұранысқа ие болмаған және саяси әрі құқықтық жағдай үшінші секторға қолайсыз елдерде де КЕҰ өз жауаптылығын көрсету керек. ОШЕ елдеріндегі үшінші сектордың жауаптылығы толық емес себебі КЕҰ өз серіктестерінен жауаптылықты қамтамасыз етуге үлкен сұранысты көрмей жатыр: қаржы қалай жұмсалып жатқанын донорлар сұрамайды, игілік алушылар ұйымды кім және неге қаржыландыратынын сұрамайды. Дегенмен үздік КЕҰ пікірінше бұл сұраныстан бұрын әрекеттену – ерекше жеңілдіктерге ие болуға дәлелдеуге жақсы мүмкіндік. Қауымдастықтың мүдделеріне сай келетін жауапты қызмет атқара отырып КЕҰ қоғамдық мүдделерге қызметтенуге ұмтылыстарын көрсетеді. (**«Жауаптылық дегеніміз не?»** қараңыз.)

Жауаптылық дегеніміз не?

Танымал сөздіктерде жауаптылық – «өз әрекеттеріне жауап беруге ықыластану немесе міндеттеме алу немесе есеп беру».

Ағылшын тілінде бұл сөз осы мағынада тұңғыш рет 1794 жылы қолдана бастаған – Ағарту дәуірінде «қоғамдық мүдделер», «азаматтық қоғам» және «адал басқарудың мәні» ұғымдар пайда болған кезде.

КЕҰ үшін жауапты болу уақыт сайын өз ресурстарымен орынды пайдалану әрі өзінің коммерциялық емес мәртебесіне қайшы келетін жеңілдіктермен кері пайдаланбауын көрсету. Жауапты КЕҰ ашық әрі әр кезде өзінің есеп құжаттарын құрылтайшыларына, игілік алушыларға және басқа серіктестерге көрсетуге дайын.

КЕҰ өз жауаптылығымен демократиялық құндылықтарға ұстамдылығын ал болашақта ОШЕ елдеріндегі азаматтық қоғам дамуына үлесін қосатынын көрсетеді.

Адал басқару – жауаптылықтың негізі

Жауапты ұйымда іске қосылған ішкі басқару жүйесі бар

Ағылшын тілінде governance сөзі латын тілінің «бағыттау», «жетелеу», «жол көрсету» деген сөздерден пайда болған.

Бұл белгілі бір қауымдастықта билікті алу, беру және пайдаланудан туындаған термин.

Батыстық политологтардың ойынша «орынды, адал басқару» – бұл билік және ресурстар бір адамның немесе бір топтың қолында жиналмау үшін, шешім қабылдау өкілеттіліктерін ажырату жолы.

Мемлекеттік секторда әділ басқару әр түрлі биліктердің (заң шығарушы, атқарушы және сот) тежемелік әрі тепе-теңдік жүйесіне негізделген. Ондай жүйеде азаматтар билікті іс жүзінде қадағалау үшін және қоғам мүдделеріне шынайы қызмет ету үшін биліктер уақыт сайын қоғамды қатыстыра отырып өз-ара кеңес алмасады.

Коммерциялық емес ұйымдарда адал басқару осыған ұқсас жүйе бойынша әрекеттенеді. **Егер қоғамдық мүдделерді қамтамасыз ететін тежемелік әрі тепе-теңдік ішкі жүйесі қолданылса ұйым адал басқаруды ұстанатынын айтуға болады.** Жалпы басқару мен менеджмент функциясын ажырату және олардың арасында өкілеттіліктерді бөлу КЕҰ адал басқарудың негізі. Осындай қағида белгілі бір адамның немесе топтың ықпалын азайтып ресурстарды ең тиімді жолмен пайдалануды қамтамасыз ету мен ұйымның өзінің қоғамға пайдалы бағыттан ажырамауын қадағалауға көмектеседі.

(«Адал басқару дегеніміз не?» қараңыз).

Адал басқару дегеніміз не?

КЕҰ басқару мәселелері бойынша Орталық және Шығыс Еуропа жұмыс тобы адал басқаруды келесідей белгілейді - **«шешімдерді қабылдаудың жариялығы арқылы КЕҰ басшылығымен ресурстарды тиімді және жауапты таратуы және ортақ құндылықтар негізінде ұйымды басқару».**

2 | Адал басқару – жауаптылықтың негізі

2 2

Governance ағылшын сөзін Орталық және Шығыс Еуропа елдерінің тілдеріне дәл аудармасын беру мүмкін емес («ОШЕ елдерінің тілдеріне **governance** сөзін аудару» қараңыз). Жергілікті мағыналар ағылшын тілінен және оның дәстүрлерінен елеулі айырмашылығы болуы мүмкін. Осыған қоса ОШЕ елдерінде қызметкерлердің және басқарманың әртүрлі функцияларын жазу үшін ұқсас сөздер пайдалануы одан әрі жағдайды шатастырады. Өз басқаруын жетелдірем деген ұйым алдымен ұйымда қызмет атқаратындардың функцияларын жазылатын сөздерге көңіл аудару керек және ондай сипаттамалардың бір бірінен айырмашылығы болу керек.

Ескертпелер үшін

ОШЕ елдерінің тілдеріне **governance** сөзін аудару

Governance сөзін Орталық және Шығыс Еуропа елдерінің тілдеріне дәл аудармасын беру өте қиын.

Негізгі мәселе осы елдердің тілдерінде бұл сөз басқару – *management*, деген сөзбен бірдей аударылады. Осының салдарынан екі ұғым арасында шатастыру пайда болуда.

Ағылшын ойшылы Джон Локк 300 астам жыл бұрын *governance* сөзді – «адал, тиісті, тиімді басқару» – билік (өкілеттіліктер) бөлінуі деп айтып кетсе де Орталық және Шығыс Еуропа елдерінде ол бұл мағынада тек XX ғасырдың 90-шы жылдардан бастап қолдана басталды.

Сонымен *governance* сөзді аударуға қолданылатын орыстың «басқару» сөзі және оның басқа славян тілдеріндегі варианттары басқа саяси дәстүрден келген және Дж. Локкпен ұысынылған мағынасына толығымен сәйкес келмейді.

Бұл шатастық *governance* термині туралы ойланып іс жүзінде басқарма мен қызметкерлердің (менеджменттің) функцияларын қалай бөлуге болатындығы туралы.

3 Адал басқарудың өз құрылымы бар

3 1 Басқару құрылымы КЕҰ жарғылық құжаттарында бекітілуі тиіс

КЕҰ басқару жүйесінің негізі әдетте ұйымның түріне байланысты басқару жүйесі жазылған елдің заңнамасы құрайды. («ОШЕ елдеріндегі КЕҰ негізгі түрлері» қараңыз). Заң құжаттарына сәйкес КЕҰ жоғарғы басқару органы (немесе органдар) құрылтай құжаттарда – тіркеу тұралы куәлікте, жарғы мен басқа негізін қалайтын құжаттарда жазылу тиіс. Ұйымда қандай орган басқарушы болатынын анықтау өте маңызды себебі ол ұйымда шешім қабылдау міндеті және міндеттемелердің орындалуын қадағалау кімге жүктелетіні анықталады. **Басқару құрылымының анық болуы – КЕҰ есеп беру жүйесінің тұрақтылығын және болжамдылығын орнатудың бірінші қадамы.**

ОШЕ елдерінде осындай құрылымдарды құру бірнеше факторлар қиындатуы мүмкін. Бірнеше мемлекеттерде КЕҰ тұралы заңнама өте белгісіз, кейбір кездерде қайшы әрі басқару органдарға немесе басқарма міндеттемелеріне ешқандай талаптар қоймайды. Кейбір елдердің заңдарында басқару құрылымдары тұралы сөз қозғағанымен олардың өкілеттіліктері немесе мақсаттары тұралы ешқандай түсініктемелер берілмейді. Осының нәтижесінде тіркеу уақытына КЕҰ заң бойынша басқару органдары тек сырттай көрініс пайда болады.

Екінші қиындық – ассоциациялар мен қорлар құрылымы. ОШЕ елдерінде көптеген ассоциациялар іс жүзінде нағыз мүшелік ұйымдар болып табылмайды: олар осындай ұйым түрін қабылдау себебі тіркеу уақытына оларға ол ең қолайлы болғаны. Дегенмен құрылтай құжаттарында жалпы жиналыс басқару жоғары органы болып табылса да іс жүзінде жағдай олай емес – жиналыс өте сирек жиналады және басқару функциялары шектелген.

ОШЕ елдеріндегі КЕҰ негізгі түрлері

ОШЕ елдерінде КЕҰ кең тараған екі түр бар: ассоциациялар мен қорлар.

Ассоциациялар – бұл жоғары басқару органы мүшелердің жалпы жиналысы болып табылатын мүшелік ұйымдар. Олардың құрылу мақсаты қоғамдық пайдаға қызмет көрсету немесе мүшелердің мүдделерін қанағаттандыруға арналған. Ассоциацияны кім және нақты құрылтайшылардың саны туралы ережелер әр елдерде басқаша. Румыния мен Латвияда ассоциацияны заңды тұлғалар құра алады, ал Македонияда - құра алмайды. Мажарстанда ассоциацияны құру үшін кем дегенде 10 құрылтайшы қажет, ал Эстонияда тек екеу ғана.

Қорлар әдетте белгілі мақсаттар үшін мүлкі болу керек. Қорларда мүшелер болмайды. Оларды құрылтайшылармен тағайындалатын директорлар кеңесі басқарады. Құрылтайшылар жиі кезде директорлар кеңесіне кіреді. Кейбір елдерде қорлар жеке мақсаттарға қызмет атқаруы мүмкін бірақ көптеген елдерде қорлар тек қана қоғамдық мүдделерге қызмет атқару туралы шектеулер бар. Кейбір елдерде қорларды тіркеу үшін заң құжаттарында минималдық жарғылық капитал болуы талап етіледі. Осындай ұйымдардың қызмет атқару мерзімі әр түрлі: Словения мен Мажарстанда қорлар тұрақты жұмыс істейді, ал Эстонияда тек қана белгілі уақыт мерзімінде.

7a

Адал басқарудың өз құрылымы бар

Жылдық жалпы жиналыстар арасында арнайы құрылған басқарма белсенділік көрсете алады, бірақ оның функциялары жиі кезде нақты жазылмаған. Оның үстіне өте жиі кезде жалпы жиналыс пен басқарма КЕҰ жетекші мамандардан құрылады және сол кезде КЕҰ жетекші менеджменттің құрамынан еш айырмашылығы жоқ. Қорларда да функциялардың шатастығы болуы мүмкін, әсіресе нақты басқаратын тұлғалар мен белгілі бір құқықтар мен жеңілдіктері бар (іс жүзінде басқарманың өкілеттіліктеріне жататын) құрылтайшылар арасында. Бұның бәрі басқару функциялары бірнеше топтар арасында таратылуына әкеліп соғады және іс жүзінде ешкімнің тарапынан орындалмайды.

Аяғында көптеген орталық және Шығыс Еуропа елдерінің КЕҰ Еуропа корпорацияларындағы сияқты екі тарапты басқару жүйесі бар. Ондай жүйеде екі басқару органы қарастырылған – ұйымның қаржылық қызметін бақылайтын орган және әдетте кенес немесе басқарма деп аталатын орган. Бұл жүйенің негізгі басымдылығы - ұйымның күнделікті өміріне адал басқаруды енгізу. Бұл жерде, егер басқарма ұйымның қызметкерлерінен құрылса, ал іс жүзінде ол солай болады, мәселелер туындайды. Басқалардан өз ұйымын жақсы түсініп біліп тұрсада, басқару органдарында қызметкерлердің қатысуы, басқарма мен менеджменттің арасындағы айырмашылықты жояды және тез уақытта мүдделер қайшылығына әкеліп соғады (4.1 Бөлмені қараңыз). Жағдай одан да қиындай бастайды егер қадағалау органы жылына бір немесе екі ақ рет жиналса. Осындай «белсенділікте» бұл орган «ұйқыға жатып қалады» және өз мақсаттарын орындамай КЕҰ-ды шынайы ішкі қадағалаудан аластатады.

Осы факторлар болғанда КЕҰ басқару органдардың арасындағы қарым қатынастарды нақтылап әрі жеңілдетіп өз басқару жүйесін бекітуі тиіс. Заңдардың нақты жазылмағанына қарамастан олар адал басқаруға кедергі жасамайды және тиім салмайды және ұйым

Басқа формалар. Орталық және Шығыс Еуропа елдерінің жартысында кем дегенде КЕҰ-ның тағы бір нысаны бар. Негізінде грант берушілер болып табылатын қорларға қарағанда бірқатар елдерде қызмет көрсетумен айналысатын КЕҰ бар. Гранттарға немесе өздері көрсететін қызметтерге өмір сүретін бұл мүшелік емес ұйымның бір түрі. Әдетте олар жеке ауруханалар, институттар, оқу орталықтары және т.б. Бұл КЕҰ нысандары әр түрлі аталуы болуы мүмкін мысалы Чехиядағы сияқты «қоғамдық пайда компаниясы» немесе Албаниядағыдай қарапайым «орталықтар».

Барлық КЕҰ тікелей немесе жанама түрде қаржыларды үлестіруге шектеулермен байланысты: олар жеке тұлғалар арасында пайдасын немесе кірістерін үлестіре алмайды.

3

Адал басқарудың өз құрылымы бар

3 1 өз басқару жүйесінің дамуы үшін көп жасағысы келсе оны жарғылық құжаттарда жазудан бастауы тиіс. (**«Жарғылық құжаттарда адал басқару туралы не жазылу қажет?»** қараңыз). Осының алдын алмаса басқару жүйесінің екі мәнділігі мен тұрақсыздығы ішкі дауларға немесе басқарманың ыдырауына әкеліп соғуы мүмкін. Басқа жағынан қарасақ басқарманың жақсы ұйымдастырылған жүйесі жауаптылықты нығайтып тиімді әрі сапалы қызмет атқаратын ұйымның негізін қалайды.

Ескертпелер

Жарғылық құжаттарда адал басқару туралы не жазылу қажет?

КЕҰ негізгі құжаттары – тіркеу тұралы куәлік, жарғы, қызмет регламенті – басқару жүйесінің тиімділік негізін қалайды егер басқарушы орган тұралы келесі ақпарат жазылса (заң бойынша жазылуға тиіс кез келген басқа ақпаратқа қосымша):

- басқару органның немесе органдардың атауы;
- жоғарғы және басты басқару органы және ұйымның басқа құрылымдарымен қарым қатынастары;
- негізгі міндеттер мен өкілеттіліктер;
- басқарма мүшелерінің жеке міндеттемелері (ұйымға берілгендік, құпияны сақтау және т.б.);
- басқарма мүшелерінің минималды саны;
- басқармада мүше болуға қатысты ережелер (сайлау тәртібі, мүшелікті тоқтату мен басқармадан шығару мәселелерін қосқанда);
- өкілеттіліктердің мерзімі, қайта сайланудың шектеулері;
- басқарманың жылдық отырыстарының минималды саны;
- жиналыстарды өткізу шарттары (кім бастамашы, өткізу уақыты қалай белгіленеді, күн тәртібін кім ұсынады және т.б.);
- шешімдерді қабылдау рәсімі (кворумға қажетті қатысушылар саны, дауыс беру тәртібі мен хаттаманы жүргізуге талаптар);
- мүдделер қайшылығы тұралы ережелер.

3 | Адал басқарудың өз құрылымы бар

3 2 | Басқарма – басқарудың басты органы

Ұйымда басқару құрылымына қарамастан тұрақты әрі жүйелі қадағалау жүргізетін және шешімдерді қабылдауға өкілеттіліктері бар бірыңғай басқару органы болуға тиісті. Кей кездерде басқарудың басты органы жоғарғы органмен бірдей емес: мысалы мүшелік ассоциацияларда шешімі ең жоғарғы күші бар барлық мүшелердің жиналысы жоғарғы орган болып табылады.

Бірақ жиналыс жылына бір рет бірнеше сағатқа кездесіп «тұрақты әрі жүйелі» басқару функциясын атқара алмайтындығы анық. Әдетте ұйымның жалпы жиналыстар арасында басқару мәселелерін қолына алатын тағы бір басты басқару органы керек. Ол басқаратын басқарма, атқарушы бюро немесе директорлар кеңесі деп аталуы мүмкін. Бұл кітапта біз қысқаша осы органды басқарма деп атаймыз.

Жоғарғы басқару органы мен басты басқару органның арасында айырмашылығы өте маңызды, себебі Орталық және Шығыс Еуропа елдерінде КЕҰ кейбір кездерде егер оларда мүшелердің жалпы жиналысы болса басқа басқару органы оларға керек емес немесе тіпті құруға болмайды деп санайды. Бірақ кез келген КЕҰ-ға жалпы жиналыстар арасында ұйымды басқаратын тұрақты қызмет атқаратын құрылым керек.

Және әдетте оған ешқандай заңдарда шектеулер жоқ. Мүшелік ұйымның жарғылық құжаттарында жалпы жиналыс басты басқару органына жауапкершілікті жүктеу туралы ережелер жазылуға тиісті. («**Бірнеше басқару органдары. Бірге қызмет атқаруға қалай болады?» қараңыз**). Билікті және жауапкершілікті ұйым басшысынан қызметкерлеріне жүктеуді көрсететін ұйымдастыру схемасы КЕҰ қарым қатынастарды анықтайтын тағы бір пайдалы құралы.

Бірнеше басқару органдары. Бірге қызмет атқаруға қалай болады?

ОШЕ елдерінде жұмыс істейтін КЕҰ басқару функциясы бар бірнеше органдары жиі кездеседі. Олар өте нәтижелі ынтымақтасуы мүмкін, егер негізгі құжаттар мен регламенттерде әр қайсысының рөлдері нақты жазылып өз-ара есеп беру жүйесі орнатылған жағдайда. Бұл органдардың аталуы әр түрлі болуы мүмкін бірақ іс жүзінде әр түрлі басқару функциялары бар органдардың төрт түрі бар:

- Жоғарғы басқару органы: **шешім қабылдаудың ең жоғары сатысы. Ассоциацияларда ең маңызды шешімдер жиі кезде жалпы жиналыспен қабылданады.** Бұл шешімдер ұйымның дамуына шешуші маңыздылығы бар себебі оның миссиясына немесе қызметін тоқтатуға әсер етуі мүмкін. Ондай шешімдерді қабылдауға жауапкершілік ешкімге жүктеуге болмайды. Дегенмен, жоғарғы орган басқа шешімдер қабылдауды басты басқару органына жүктеуі мүмкін.

86

- Басқару басты органы: **басқарма (governance)**. Әдетте бұл жүріс-тұрыс бет алысы мен ұйымның стратегиясын белгілейтін күнделікті басқару функцияларын жүзеге асыратын жеке құрылым. Басқарма жиі кезде өз шешімдерінің орындауын ұйым қызметкерлеріне жүктейді (штаттық немесе волонтерларға). Басқарма жоғарғы басқару органына жауапты бола тұра деген мен КЕҰ атынан көптеген шешімдерді қабылдауға өкілеттіліктері бар.

3 Адал басқарудың өз құрылымы бар

3 3 Басқарма шешімдерді ұжымдық жолмен қабылдайды

Басқарманың негізгі құндылығы ол ұжымдық орган. Басқарма КЕҰ көптеген серіктестерінің мүдделерін өкіл етеді және осындай ұжымдық басқару топтардың немесе жеке адамдардың мүдделеріне төтел беріп ұйымға өз миссиясын ұстануға көмектеседі. Бұл орайда басқарма функция өз талантын, тартылымдығын, өз көзқарасы мен беделін әкелетін ұйымның басшысын толықтырады. Ұжымдық басқарудың тәжірибелік құндылығы бар. Басқарма ұжым болғандықтан бір басты басқарудан қарағанда тәжірибесі молырақ. Көптеген көзқарастардан басқарма бірыңғай орган бола тұра ортақ көзқарасты қалыптастырады және осымен ұйымды біріктіретін күш ретінде өзін көрсетеді. Басқармаға тиімді ұжым ретінде қызмет атқаруға көмектесу үшін негізгі құжаттарда ұжымдық шешімдерді қабылдау тәртібін орнату қажет себебі ұжымдық басқару іс жүзінде оңай дүние емес.

Мысалы басқарма шешімді мүшелердің көпшілігі қатысқан (кворум) ресми жиналыстар кезінде қабылдайтыны жазылу керек. Жарғылық құжаттарда басқарма мүшелерінің канша саны кворум саналады, жиналыстарды қалай шақырады және онда шешімдер қандай жолмен қабылданып қалайша рәсімделетіні жазылу тиіс. Осындай ережелер басқармаға функцияларын тұрақты орындауға және қабылданған шешімдердің заңды жолмен қабылданғанын камән тудырмайды.

- **Менеджерлер командасы немесе ұйым басшысы:** менеджмент. Атқарушы орган немесе бірбасты басшы жиі кезде жоғарғы немесе басты органның шешімдерін орындайды және КЕҰ күнделікті өмірін басқарады. Ассоциацияларда бұл функцияны бас менеджер атқарады. Қорларда бұл рольді әдетте бір адам атқарады – атқарушы директор. Не болса да бұл команда немесе тұлға жоғарғы басқарушы органдарға жауапты.
- **Қадағалау органы:** қадағалау және аудит. Кейбір кездерде КЕҰ-да шешімдер қалай қабылданады және орындалады, қаржы қалай жұмсалады және заң қалай орындалатынын бақылайтын топ болады. Ондай органдар әдетте басқармадан тәуелсіз (Мажарстан мен Польшадағы сияқты) және есепті тікелей жоғарғы органға береді. Әділ шешімдер қабылдау үшін қадағалау органының мүшелері басқарма отырыстарына қатысуға, құжаттармен танысуға, КЕҰ қызметін бақылауға құқықтары бар бірақ оларда дауыс беру құқығы жоқ. Әдетте басқарма төрағасы қадағалау органының мүшелері өз міндетемелерін тиімді орындауы үшін оларды толық ақпаратпен қамтамасыз етуі керек.

Адал басқарудың өз құрылымы бар

Басқармада шешім қабылдау жолы әр түрлі болуы мүмкін. Әдетте ол ұйымдық мәдениет пен басқармаға кіретін адамдардың қарым қатынастар мінезіне тәуелді. Бір басқармалар келісімге өте жеңіл келеді ал басқаларында әр мәселе бойынша дауыс беруге тұра келеді. Аталған әр әдіс (немесе екеуі де) қолдануға болады себебі кез келген басқарма мүшесіне теңдік негізінде шешім қабылдауға қатысуға жол береді. Шешім қабылдау әдісі міндетті түрде шешімнің өзімен хаттамада жазылу тиіс. Басқарма отырыстан тыс шешімдерді тек қана ерекше жағдайларда қабылдай алады. Шешімді электрондық поштамен немесе басқарма мүшелерінің тек бір бөлігімен ол шешім дұрыс болғанына қарамастан жарғылық құжаттарға қайшы болуы мүмкін сол себептен даулы немесе күші жойылуы мүмкін. Сол себептен басқарма отырыстан тыс қабылданған шешімдерді қабылдау туралы ережелерді алдын ала қабылдау керек және келесі отырыста ол шешімді міндетті түрде бекіту керек. (**«Тәжірибелік мысал: басқарма шешімін отырыстан тыс қабылдау»** қараңыз).

Ескертпелер

→ Тәжірибелік мысал: басқарма шешімін отырыстан тыс қабылдау

КЕҰ көпшілігінде жарғылық құжаттарында керекті қворум сақталған ресми отырыста қабылданған шешімдер ғана заңды болып табылады. Ал егер төтенше жағдайға тап болса не болады? Жедел әрекеттену керек делік ал барлық басқарманы жинау немесе керекті қворум қамтамасыз ету мүмкін емес. Әрине төтенше жағдайларда КЕҰ мүдделерін және қызметкерлерін қорғау үшін басқарма шешім қабылдауға мүмкіндігі болу керек. Жедел шешімдерді қабылдаудың нақты ережелері басқарма мүшелеріне тіпті төтенше жағдайларда жауапты әрекеттенуге жол береді. Бұл ереже қворумға керекті мүшелер саны жеткіліксіз жағдайда өткізілетін отырыста немесе телефон, электрондық пошта арқылы қабылданған жедел шаралар қолдануға жол беру керек. Осы жолмен қабылданған шешімдер міндетті түрде кейіннен келесі басқарма отырысында бекітіліп хаттамада жазылу керек. құрылтайшының жеке билігі осы лауазымы беретін құқықтар мен міндеттерінен кең.

3 Адал басқарудың өз құрылымы бар

3 4 Әр Басқарма мүшесінің жеке міндеттері бар

Басқарма мүшелері ұжымдық органның мүшесі болғанына қарамастан өзінің жеке міндеттері де бар. «Интеграция, адал басқару мен ашықтық» құжатында Коммерциялық емес құқық халықаралық орталығы басқарма мүшелері «ұйымға өз міндеттерін ұқыпты әрі жауапты атқаруға және бұқара таратуға жатпайтын ұйым тұралы ақпаратты құпия сақтауға» (www.icnl.org сайтта қараңыз).

Басқарма мүшелері отырыстарда уақытында қатысып, оларда белсенділік білдіріп және КЕҰ мүдделерін өзінің жеке, кәсіби немесе корпоративтік мүдделерінен жоғары қою. Басқарма мүшелерінің дәл жазылған міндеттер тізімі оларға өз рөлін және оны қалай дұрыс атқаруды түсінуге көмектесуі мүмкін. («**Басқарма мүшелерінің міндеттер сипаттамасы**»).

Негізгілерден басқа басқарма өзінің кей бір мүшелеріне арнайы міндеттер жүктеуі мүмкін. Мысалы қаржы саласындағы сарапшыға ұйымның жылдық бюджетін дайындауды бақылауға ал басқармаға кіретін заңгерге КЕҰ құқықтық мәселелерді қадағалауға өкілдіктер беруге болады. Өкілеттіліктерді беру басқармамен бекітілуі тиіс және басқарма мүшелеріне кәсібіне орай автоматты түрде берілмейді. Сонымен қатар басқарма мүшелерінің өкілеттіліктері мен міндеттерін кәсіби деңгейімен шектеуге болмайды. Басқарма мүшесінің бірінші әрі негізі міндеті – осы органның ұжымдық шешімдеріне өз үлесін қосу болып табылады.

→ **Басқарма мүшелерінің міндеттер сипаттамасы**

Басқарма мүшелері өз жұмысы үшін ақы алмау керек сол себептен олардың басқармадағы міндеттерін жазбаша түрде тізіп беру өте пайдалы болады.

Бұл оларға басқарма құрамында өзін қалай ұстау керек және қызметінде бастапқы бағыттарды белгеуге көмектеседі. Және де басқарманың жаңа мүшелеріне олардан күтетін нақты әрекеттерді көрсететін жақсы құралы.

Міндеттер сипаттамасына келесі тармақтар қосу керек:

- 1) ұйымның миссиясын білу және қолдау;
- 2) басқарма отырыстарына уақытында қатысу;
- 3) отырыстарға алдын ала дайындалу;
- 4) құпияны сақтау;
- 5) негізделген және бейтарапты ұсыныстар беру;
- 6) мүдделер қайшылығынан аулақ болу және өз күн тәртібін басынып ұсынбау;
- 7) комитеттер мен арнайы шараларға қатысу;
- 8) ұйым басшыларын қолдау;
- 9) ұйымның ресурстарын дамытуға қатысу;
- 10) қауымдастықта ұйымды үгіттеу.

10а

→ **Құрылтайшылардың арнайы рөлі**

Құрылтайшылармен жұмыс істеу – орны бөлек. ОШЕ елдерінде көптеген КЕҰ ұйымды құрған адамдардан әлі де тәуелді – себебі оларда ерекше құқықтар сақталынған (Мажарстанда сияқты) немесе олар ұйымда басқару лауазым иелері – директор немесе төраға болып жүр. Соңғы аталған жағдайда

Адал басқарудың өз құрылымы бар

Ұйым қызметіне қатысатын басқарма мүшелері өздерінің адал пиғылдарына қарамастан басқармадағы қызметтерінен тыс ешқандай билігі жүрмейтіндігін ескеру керек. Өз еркімен КЕҰ бір жобасында қатысып жүрген басқарма мүшесі қызметкерлердің немесе волонтерлардың жұмысына араласуға болмайды. ОШЕ елдеріндегі коммерциялық емес ұйымдарда құрылтайшылармен түсініспеушілік аз емес себебі оларда басқарманың басқа мүшелерінен асатын өкілеттіліктер болуы мүмкін. («Құрылтайшылардың арнайы рөлі» қараңыз).

Басқарма мүшелері өз өкілеттіліктерінің шеңберін дұрыс түсініп КЕҰ тікелей билік етуден тартыну үшін ұйым басшысы басқарма төрағасымен тығыз байланыста болу тиісті. (6.5 бөлме).

Ескертпелер

Құрылтайшының пікірі салмақты болып саналатыны себебі «үлкендерді тыңдау» немесе адамның жоғары беделіне байланысты болуы мүмкін.

Құрылтайшылар өз тарапынан өздері құрған ұйымда жұмысын қадірлеп сол жұмыспен мәңгі айрылғысы келмейді. Сол себептен ешкім оларға кетіңіз деген сөздерді айта алмайды. Дегенмен стратегиялық болашағы бар КЕҰ заңдарда немесе ұйымның жарғысында бекітілмеген құрылтайшылардың жеңілдіктерін бірте бірте күшін жою керектігін түсінеді. Құрылтайшының қосатын үлесінің құндылығына қарамастан қалғандардың барлығына қолданатын ережелерге көлденең шешімдер қабылдаса ол ұйымның өмірі мен дамуына байқамай балта шабуы мүмкін. Құрылтайшыны өз әрекетімен ұйымның дамуына теріс ықпалдан сақтаудың бір әдісі – басқармада басқалармен тең жағдайда жұмыс істеуге шақыру (егер ол басқарма мүшесі болса). Мысалы басқарма шешімдері тек қана отырыстар барысында қабылданады егер қворум жиналса және өкілеттіліктердің мерзімдерін енгізу туралы ереже қабылдайды. Ондай мәртебенің өзгеруі тұралы құрылтайшыны өте абайлап таныстыру керек әйтпесе ұйым өзіне соғыс жариялағандай жақсылық істегенді білмейтін деп сізге ойлауы мүмкін

Бұл өзгерістер КЕҰ күшейуіне көмектесетінін, бұл ережелер барлығына бірдей екендігін міндетті түрде түсіндіру керек. Кейбір КЕҰ құрылтайшыларға маңызды, бірақ шешім қабылдауға көп әсер етпейтін жаңа лауазымдарды ойлап табуды жөн көреді, мысалы қамқорлық кеңес төрағасы.

3 Адал басқарудың өз құрылымы бар

3 4 Басқарманың төрағасы бар

Кез келген топ сияқты, басқарма тағайындалған көшбасшысыз нәтижелі жұмыс істей алмайды. Төраға негізінде басқарма қызметін үйлестіруіне жауапты және басқарма мен қызметкерлердің әсіресе басшының арасындағы байланысты қамтамасыз ететін тұлға. Төрағаның міндеттеріне әдетте жиналыстарды өткізу мен комитеттердің мүшелерін тағайындау болып табылады. (**«Басқарма төрағасының міндеттері»** қараңыз).

Төрағаның шешуші дауысы жоқ егер басқарма тікелей оған ондай өкілеттілік бермесе.

Төрағаны әр түрлі жолдармен тағайындауға болады мысалы жалпы жиналыста сайлау немесе басқарма отырысында.

Басқарма төрағасының жеке қасиеттері арасында талқылауды әділ әрі белсенді жүргізу мен орнатылған тәртіппен күн тізбесін ұстану маңызды болып табылады.

Тайм менеджмент пен стратегиялық көзқарас та өте маңызды. Түсініксіз жағдайлар мен даулар пайда болмау үшін басқарма төрағасының тағайындалу тәртібі мен негізгі міндеттері ұйымның жарғылық құжаттарында жазылу тиіс.

→ **Басқарма төрағасының міндеттері**

Басқарма төрағасының рөлімен байланысты түсініксіздер кез келген адамды толғандыруы мүмкін. Сол себептен ұйым төрағасына қандай талаптар қойылатыны жазбаша түрде белгілеу өте пайдалы. Осындай қойылатын талаптардың тізіміне келесі кіруі мүмкін:

1. Басқарма отырыстарын жоспарлау.
2. Күн тәртібін дайындау (ұйымның басқарушыларымен бірге).
3. Отырыс барысында талқылауларды ұйымдастырып отыру.
4. Отырыстар арасында басқарма қызметін үйлестіру.
5. Комитеттердің төрағаларын тағайындау және уақыт болса барлық комитеттердің жұмысында ех офисіо (лауазымына байланысты) қатысу.
6. Атқарушы директорды жұмысқа алу мен қызметін бағалау жұмыстарын басқару.
7. Басқарманың жақсы жұмысын қамтамасыз ету мен бағалау.
8. Ұйымды көпшілікке өкіл ету.

11a

Ескертпелер

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функциялары ажырату керек

Басқарма және қызметкерлер – бөлек адамдар болып табылады

Адал басқарудың негізгі қағидасы басқару мен менеджментті ажырату керек. Осындай бөлініс тежемелік әрі тепе-теңдік жүйесін орнатып ұйымның тиісті жұмысын және шешімдерді қоғамдық мүдделерге сәйкес қабылдануды қамтамасыз етеді.

Осындай логиканы түсіну үшін басқаша қалай болуы мүмкін еді қарап көрейік.

Менеджменттен бөлінбеген басқарма (яғни оның мүшелері, КЕҰ қызметкерлері немесе олармен жақын адамдар немесе басқарма менеджменттің қатты ықпалында) серіктестердің мүдделерін шынайы өкіл еткенде іс жүзінде немесе мүмкін болатын қиыншылықтарды бастан кешеді.

Қиыншылықтар міндетті түрде пайда болады себебі шешім қабылдайтын адамдар және сол шешімдердің дұрыстығын бағалайтын адамдар және ол шешімдерден тәуелді әрі оларды орындауға міндетті адамдар - олар сол адамдар (немесе бір бірімен тығыз байланысты). Мысалы ұйым қызметкері және сол уақытта басқарма мүшесі өз қызметін бағалау негізінде өзінің жалақысы туралы шешім қабылдайды! Бұл жерде кері пайдаланушылыққа мүмкіндіктер мол **себебі менеджерлік функцияларынан ажыратылмаған басқарма қадағалау және атқару функциялары араласып кеткендіктен үнемі мүдделер қайшылығымен әрекет етеді («Басқармада дауыс беретін қызметкерлер – бұл неге мүдделер қайшылығы болады?»).**

Басқармада дауыс беретін қызметкерлер – бұл неге мүдделер қайшылығы болады?

КЕҰ үлкен конкурста қатысу туралы шешім қабылдау керек деп ойлап көріңіз. Жоба бұл ұйымның қызмет мақсаттарына жақын емес бірақ конкурсты жеңген жағдайда қызметкерлер бірнеше жылғы еңбек ақысы туралы ойланбайды. Ондай сұрақты басқарма шешу керек себебі бұл жерде ұйымның миссиясына қайшылықтар бар. Егер қызметкерлер басқармада дауыс беру құқығы болса және басқарма конкурста қатысу туралы шешім қабылдаса кей біреулер бұл шешім КЕҰ миссиясын орындауға емес тек қана қызметкерлердің өз жалақысын алуға бағытталған деп ойлауы мүмкін.

Немесе басқа мысал. КЕҰ жұмысында өзі көрсететін қызметтерге байланысты қиыншылықтар пайда болуда. Осыған жауап беретін қызметкерлер басшыларды қосқанда бұл мәселе өздерінің әрекеттерінен шыққанын көрмей бәрін сыртқы себептерге ысырады. Басқарманың тәуелсіз мүшелері бұл ретте мәселенің нақты себептерін анық көріп қатал шаралар қолдануды ұсына алады.

Осы және ұқсас жағдайлар басқарма ішінара қызметкерлерден құралса да менеджменттің мүдделеріне қарсы керекті тежемелік әрі тепе-теңдік әрекеттерін қоя алмайтығын көрсетеді. (Басқармадағы басқа мүдделер қайшылығы туралы 6.3 бөлімді қараңыз).

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Басқа жағынан қарасақ менеджменттен тәуелсіз басқарма қоғамдық пайда емес басқа мүдделермен байланысы туралы күдіктерді жоққа шығаруға көмектеседі. Басқарма менеджментті қадағалайды бірақ ұйымды басқармайды және тікелей ресурстарды үлестірмейді. Функциялардың бөліну маңыздылығы ұйым ресурстары көбейіп қызметі күрделене бастағанда артады: тәуелсіз әрі белсенді басқарма донорларды, пайда алушыларды және серіктестерді КЕҰ кәсіби басқарылатынын және мүдделер қайшылықтарынан тыс екендігін көздерін жеткізеді. Жұмыс барысында белсенді басқарма бір басты басшы өзі қолы жете алмайтын басқару функцияларын өздерінің қолдарына алуы мүмкін. Сонымен басқарма мен менеджмент функциялары бөліну жүйесінде тежемелік әрі тепе-теңдік – бұл өмірден тыс жалпы фәлсафалық ұғым емес және тәжірибелік тұрғыдан өте пайдалы зат.

Өкінішке орай КЕҰ енді аяқтарына тік тұра бастаған ОШЕ елдерінде оларға қолдау беретіндер басқарумен байланысты маңызды мәселелерге көп көңіл аудара бермейді. Осының салдарынан басқару және менеджмент функцияларын бөлу талаптары қойылмай көптеген жағдайларда ұйымдардың басқармалары ішінара немесе толығымен қызметкерлерден құралады. (**«Зерттеу нәтижелері: КЕҰ басқармасындағы қызметкерлер»** қараңыз).

Кішкентай немесе жаңа КЕҰ-да бұл бөліністі іске асыру өте қиын. Егер қаржылық және адами ресурстар тапшы болса басқарма мүшелері әдетте өз еркімен қызметкерлердің функцияларын мойындарына алады және осымен айрмашылықты жояды. Бұл тараптарды ажырату және керекті тәжірибелі адамдарды табу қиынға соғуы мүмкін:

ОШЕ елдерінде әлі де басқарма мен менеджментте бос орындарды толтыруға лайықты адамдар тапшы

→ Зерттеу нәтижелері: КЕҰ басқармасындағы қызметкерлер

ОШЕ елдеріндегі КЕҰ тіркеудің кейбір ерекшеліктеріне байланысты КЕҰ көпшілігі қызметтерін бастағанда басқарма мен қызметкерлер бір адамдар болып табылады. Осыған байланысты Украинада жағдай үлгілі болып табылады. Соңғы зерттеудің нәтижесінде 90% КЕҰ басшылары басқарма мүшелері болып табылады. Бұдан басқа осылардың арасынан төрттен үш бөлігіндегі ұйымдарда олар басқарма төрағалары болып табылады. КЕҰ 2/3 астам басқармаларында басқа қызметкерлер кіріп дауыс беру құқықтары бар. Бірнеше оқиғалардан кейін Украина мен басқа елдердегі КЕҰ донорлары мен қолдаушылары сапалы басқару жүесін талап етуде. Ресурстарды берушілер олардың «инвестициялары» қорғалып берілген мақсаттарға жұмсалғанына кепілдік талап етуде. Корпоративтік әлеміндегідей КЕҰ жақтаушылары тәуелсіз басқарманы теріс пайдаланушылық пен мүдделер қайшылығынан сақтайтын негізгі кепілдік ретінде санайды. Қорытынды: адал басқару тәжірибелері ұйым қызметін жақсартып жаңа ресурстарды тартуға көмектеседі.

12a

* *Nonprofit Governance Practices in Ukraine (см. «Источники»).*

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

ОШЕ елдеріндегі адал басқаруды орнатудың тағы бір мәселесі осы функцияларды бөлмей қызметтерін бастаған ұйымдардың көпшілігі кәзіргі уақытта жағдайлары жақсы болғандықтан ешқандай өзгерістерді қабылдауға ниеттері жоқ. Өсіп келе жатқан әрі тиімді ұйымда басқарма құру керек емес, артық, тіпті ақылға сыймайтын боп көрінеді. Үлкен жұмыс атқарып ұйымдарын көтере білген КЕҰ басшылары басқарма оларға не үшін керек деген сұрақ қояды. (**«КЕҰ басшының күмәндары (1 бөлім)»** қараңыз).

Басқармасыз немесе оның минималды қатысуымен өте жақсы дамып келе жатқан ұйымдар жаңа тәжірибені енгізу былыққа малу деп санайды. Сол себептен ең нәтижелі басқарушылар басқарманы құру туралы үлкен сынмен қарайды. Бірақ егер ұйым басқарманы өзі өсіп күші асып келе жатқан жұмысына қатыстырмаса осыдан жоғары көрсетілген қауіптер пайда болады.

Аяғында тіпті мықты басшыларға да бюджет өсуімен серіктестердің ұйымның ресурстары дұрыс және мақсаттарына сай қолдануға талаптары күшейе бастайды. Бұны ұйым шетелдік қаржыландырудан ішкі диверсификацияланған көздерден қаржыландыруға көшкенде анық көруге болады. Жергілікті қайырмалдықтарды тек қана қоғамдық мүдделер үшін тиімді қызмет атқаратынына серіктестердің сенімі ынталандырады. Дамығысы келетін ұйымдар ұзақ мерзімді тұрақтылық үшін басқарма мен ұйым қызметкерлерінің функцияларын бөлінуден басталатын адал, тиімді басқару керектігін мойындайды.

→ **КЕҰ басшының күмәндары (1 бөлім)**

Кішігірім Польшаның ұйым басшысы келесідей ойлайды:

«Мен ешқашанда басқарманың маңыздылығын көрмеппін. Әрине бізде басқарма болды олар жылына екі рет кездесіп ештеңе істемейтін. Олар не істеушіді? Біздің жобаларымыз жақсы өтетін және бізде қаржы тартумен ешқандай қиыншылықтар болған емес. Бірақ Польша Еуро одаққа кіргеннен кейін біздің қаржы көздеріміз өзгерді. Бізге жаңа қаржыландыру тарту үшін миссиямызды өзгертуге тұра келді әйтпесе жабылып қалуымыз мүмкін еді. Күтпеген жерден донорларға біздің стратегиялық жоспарымыз, құрылымыз, бағалау көрсеткіштері керек болып қалды. Бұрын мен ондай туралы ойланған емеспін сол себептен абыржый бастадым. Абырой болғанда басқарма мүшелерінен екі адам шағын бизнеске еуропалық гранттарға берген екен сөйтіп олар маған көмектесуге дайын болған. Бірігіп біз Еуропа одағының талаптарына және олардың бағалау жүйесіне сай келетін жаңа ұйымдық құрылымды, бағдарлама жобасын жасап шықтық. Оларсыз мен не істейтінімді білмес едім».

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Басқарма басқарады ал қызметкерлер менеджментті жүзеге асырады

Басқару мен менеджменттің функцияларын ажырату міндеттерді бөлінуін және әр түрлі органдарда қатысуды шектеуді талап етеді.

Әдеттегі ережеге сәйкес **менеджмент ұйымның күнделікті өмірін басқарады ал басқарма оған қарағанда КЕҰ стратегиясы мен саясатын белгілейді және оның жұмысына қадағалау жүргізеді.** Басқару моделдерінің көпшілігінде басқарманың негізгі жауаптылығы келесімен байланысты – 1) ұйым өз миссиясын ұстанғанына қадағалау жасау; 2) құндылықтар мен стандарттарды қалыптастыру;

3) ресурстармен қамтамасыз ету; 4) қолдаушылардың санын арттыру (**«Басқарманың негізгі міндеттері»** қараңыз). Әрине бұл қызметкерлер стратегияны дайындауға қатыспайтынын және басқарма мүшелері КЕҰ күнделікті өміріне үлесін қосуға болмайтынын аңғармайды. Бұл тек қана осы екі саланың ортасынан өтетін өте жіңішке сызығы бар екенін көрсетеді және олардың шекаралары екі жақтан да өте мұқият қорғалу керек. Басқару мен менеджменттің арасын ажыратудың бір тәсілі – ешкім функцияларының екеуінде орындамайтынына көз жеткізу. Осындай талап ақылға сымайтындай көрінуі мүмкін:

Басқарма мүшелеріне қарағанда қызметкерлер ұйым туралы көбірек біледі ғой және КЕҰ стратегиясын анықтауға, қызметі мен мүдделерін бағалау пайдасы зор бола алады.

Бірақ алдында айтып кеткендей егер басқармаға қызметкерлер кірсе үнемі даулы жағдайлар пайда болады әсіресе бюджет, жалақыларды бекіту, жобаларды бағалау мәселелеріне қатысты – басқа сөзбен айтқанда қызметкерлер өз қызметіне өздері қадағалау мен мониторинг жүргізсе. Сол себептермен қызметкерлер ешқашанда және еш жағдайларда басқармада дауыс беру құқығы болмау керек.

Басқарманың негізгі міндеттері

Ұйымның миссиясына, тәжірибесіне немесе бюджетіне қарамастан басқарманың негізгі міндеттері – келесі салаларда саясатын белгілеу, қадағалауды қамтамасыз ету және стратегиялық бағытты ұстану:

- Миссия: басқарма ұйымның өз миссиясын ұстануын, ұйым қызметкерлері мен мүшелері түсініп қолдайтынын, ұйым өз миссиясын дұрыс белгілеуін, өз бағдарламалары мен қызметтерін тиісті жобалап бағалағанын бақылайды.
- Құндылықтар: басқарма ұйымның құндылықтарын анықтайды және ұстану кәсіби стандарттарын орнатады өздерінің үлгі көрсету арқылы және басқарушы саясаттармен концепцияларды дайындау арқылы.
- Ресурстар: басқарма КЕҰ жеткілікті ресурстарын алуға жәрдемдеседі – адами, материалдық, қаржылық, атқарушы директорды жалдағанда, ұйымның қаржылық жағдайын мониторинг өткізгенде және ресурстарды мобилизация жасауға көмек көрсету.
- Қолдаушылар санын арттыру: басқарма КЕҰ қауымдастықта үгітейді және мүшелермен, донорлармен, игілік алушылармен және басқа серіктестермен қатынастарда бір бірін байланыстырады.

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Көптеген КЕҰ ұйым басшысы тұралы әңгіме қозғалғанша осы қағиданы даналық деп санайды. Басқарма басшыға әбден сенгендіктен басқармада оның қатысуы даусыз болып саналады. Басшының басқармаға қатысуын қолдайтын және қарсы шығатын уәждер өте көп (**«КЕҰ басшысы басқарманың дауыс беру құқығы бар мүшесі болуға тиіс пе?»** қараңыз). Көп КЕҰ қолданатын шешімдердің бірі, – басшыны басқарма мүшелер қатарына дауыс беру құқығынсыз қосу. Бұл жерде әрине басшы өз мүдделеріне тікелей немесе ішінара қатысты сұрақтар бойынша талқылауларда тыс қалуға тиісті (мысалы жалақысын талқылағанда немесе қызметін бағалағанда). Және ешбір жағдайларда басшы басқарма төрағасы болмау керек: Бір адамның қолында соншама билік шоғырланса ұйымның жауаптылығын елеулі деңгейде азайтады.

КЕҰ басшысы басқарманың дауыс беру құқығы бар мүшесі болуға тиіс пе?

Ондай шешімді қолдайтын және қарсы тұратын пікірлер көп. Төменде олардың кей біреулері:

Қолдаушылар:

1. Бұл басқарманы КЕҰ «нақты» істеріне қатыстыруға жол береді.
2. Стратегиямен оның іске асырудың арасында байланыстырушы болады.
3. Басқарма мен менеджменттің арасында шынайы серіктестік құруға жол береді.
4. Стратегиялық ойлануға итермелеп басқарушының жауапкершілігін арттырады

Қарсы:

1. Бұл мүдделер қайшылығын тудырады егер басшы өзінің жеке мүдделері бар сұрақтар бойынша дауыс берсе.
2. Басшының кей бір сұрақтар бойынша өзіне қарсы дауыс берген басқарма мүшелерімен қатынастары қиындау мүмкін.
3. Басқармамен басшының міндеттер арасында айырмашылықты жояды.
4. Донорларға және басқа мүдделі тұлғаларға КЕҰ жауаптылығын төмен санауға жол береді.

Бұл жерде әдетте келісімге әкелетін шешім басшыға басқармада дауыс құқығын бермеу. Ол сонымен қатар өзінің мүдделеріне қатысты мәселелер бойынша шешім қабылданғанда дауыс бермеу керек – мысалы оның жалақысы, жеңілдіктер т.б.

Ескертпелер

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Басқарма жауапкершілікті басшыға жүктейді

Басқармада КЕҰ жұмысын бағыттауға, онда жағдайды бақылауға өкілеттіліктер бар. Дегенмен басқарма сирек кездеседі себебі оның мүшелері әдетте қолдары бос емес және белсенді адамдар. Осы шектеулерді ескере отыра басқарма өзінің міндеттерімен өкілеттіліктерінің бөлігін басшыға жүктеуі мүмкін. Осындай қадам басқарма саясатты белгілеу, стратегиялық бағытты таңдаудан немесе жалпы бақылауды қамтамасыз етуден бас тартады деп есептеуге болмайды. Басқарма шешім қабылдайтын әрі алдында басшы жауап беретін басты орган болып қала береді. Бірақ басқармамен қабылданған шектеулер мен талаптардың шеңберінде басшы ұйымды басқарады және өзінің көзқарасына сәйкес күнделікті сұрақтар бойынша өзі барлық шешімдер қабылдайды.

Басқарма өз өкілеттіліктерін сақтап қалады және басшыны қорғайды егер ұйымның жарғылық құжаттарында басшыға жүктелетін өкілеттіліктер нақты жазылса. Осы жүктеу мәселелері басшының қызметтік нұсқауында өте мұқият жазылу керек. (**«Басшының міндеттер сипаттамасы»** қараңыз).

Басқармамен басшының арасындағы иерархиялық қатынастарды анықтап алу олардың арасындағы ынтымақтастықты қамтамасыз етуге және араларындағы уақыт сайын пайда болатын шиеленістерді азайтуға көмектеседі. Бұл сонымен қатар басқарманы басшыға тым көп жауапкершілік жүктеуден сақтайды немесе тағы басқа бір қауіп барлығын қадағалаудан аулақ ұстайды.

Басшының міндеттер сипаттамасы

Өте жақсы идея – басқарманың басшыдан күтетін әрекеттерін жазбаша түрде жазу. Басшының міндеттер тізіміне қызмет нұсқауларына жазылған келесі кіреді:

1. Жұмысқа алу, жұмыстан шығару және қызметкерлердің жұмысын қадағалау.
2. Бағдарламаларды және күнделікті жұмысты басқару мен оларды бағалау.
3. Ресурстарды іздеу, іелену және оларды басқару.
4. Жылдық бюджетті дайындау.
5. Басқарманың регламенттер, бағдарламалар және стратегиялық бастамалар бойынша ұсыныстарды дайындау.
6. Серіктестермен байланыста болу.
7. Қауымдастықта ұйымның мүдделерін өкіл ету.
8. Басқармаға оның жұмысына көмектесу.

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

ОШЕ елдерінде KEY-ға осындай өкілеттіліктерді ажырату маңыздылығын түсіну өте қиын болып табылады себебі оларда әдетте барлық шешімдерді жиі кезде бейресми түрде ұйым басшысы қабылдайды. Ұйым жарғысында басқаша жазылса да іс жүзінде, керісінше емес, басшы басқармаға кей бір өкілеттіліктерді жүктейді.

Басқармаға негізгі билікті жүктеудің артықшылықтарын түсіну үшін басшының «білімді өзімшілдіктің» ең жоғары деңгейі керек. Және басшы осындай билікті жүктеу үшін басқарма мүшелерін өздеріне адал басқарумен байланысты жауапкершілікті мойындарына алу тұралы оқытып әрі сендірту керек. Бәлкім ұйымдағы қарым қатынастар схемасын салудан бастау керек шығар.

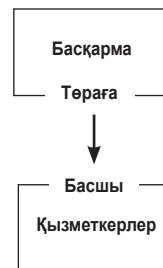
«Басқарма мен қызметкерлердің арасындағы әдеттегі қарым қатынастар» қараңыз).

Дегенмен ресми және бейресми қатынастар тек қана басқарма басшыны жұмысқа алғаннан (жұмыстан шығарғаннан) кейін пайда болады. Осы себептермен шынайы басшы өзінің жұмысын бағалап және өз уақытында орнына ізбасарын тағайындауға мүдделі болу керек.

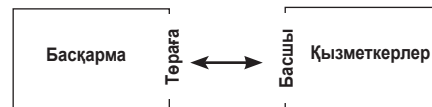
(4.6 бөлімін қараңыз).

Басқарма мен қызметкерлердің арасындағы әдеттегі қарым қатынастар

Егер басқарма іс жүзінде шынымен қызмет атқарса формалдық тұрғыдан билікті жүктеу келесідей өтеді:



Бірақ жұмыс деңгейінде басқарма мен қызметкерлердің арасындағы серіктестік жиі кезде келесідей өтеді:



Қарым қатынастардың схемалардың екеуі де пайдалануы мүмкін себебі екеуі де ұйымның мүмкіндіктерін кеңейтіп шешім қабылдау барысын күшейтеді.

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Басқарма және басшы серіктестік негізінде қызмет атқарады

Билік қатынастары жоғарыдан төменге қарай қалыптасатынына қарамастан, тәжірибеде басқарма және басшы арасындағы қарым-қатынас тығыз ынтымақтастық орнатса ғана нәтижелі болады.

Басқарма мен басшының арасындағы жемісті ынтымақтастықты орнатуы ерен еңбекті, сабырлықты, өзара сыйластық пен сықақшылдықты талап етеді. Әр тарап басқасын қолдап керек кездерде кеңес пен қол үшін береді.

Жеміске жету жолы – ол араласу, байланыс құру болы табылады, және де, оның сапасына басшы да, басқарма (әсіресе, төраға) да тең дәрежеде жауапты («Шешуші серіктестік: ұйым басшысы және басқарма төрағасы» қараңыз.)

Басшы басқармаға шынайы, нақты және дер кезінде ұйымдағы және оның айналасындағы жағдай туралы ақпарат береді.

Ол керекті жағдайда күмәнсіз басқармадан көмек сұрап, сонымен бірге, басқарма өзінің жұмысына араласып, микроменеджментпен айналыса бастаса, тура айту тиіс. Өз кезегінде, басқарма басшыға анық та түсінікті нұсқау, басшылыққа алынатын бұйрықтар беріп, жауап алуы тиіс. Басқарма басшы жұмысын бақылап қана қоймай, оны үйретуі тиіс.

Басқарма мүшелері басшы жұмысы туралы хабарласып, оның нақтылықтарына үңілуі қажет, сонымен бірге, басшы ненің күтілетіні және нені жақсырақ істей алатынын анық түсінуі үшін сынап, тексеріп және мақтау керек.

«Шешуші серіктестік: ұйым басшысы және басқарма төрағасы»

КЕҰ-дағы қарым-қатынастардың ішінде ұйым басшысы мен басқарма төрағасы арасындағы қарым-қатынастарға маңыздылығы жағынан жетпейтін шығар. Олардың арасындағы мықты серіктестік – ұйым үшін орнықты да басқарулы басшылықтың негізі болып табылады, ал жаман қарым-қатынастар өздері үшін ғана емес, бүкіл КЕҰ да нашар жағдай.

Осы екі маңызды тұлғалар арасында сабырлы қарым-қатынастар құру бойынша бірнеше ұсыныстар мынадай:

1. Мерзімді сұхбаттасу кестесін бекіту, ең жақсысы, жеке кездесу түрінде.
2. Бір-біріне телефон соққанда немесе хат жазысқанда дереу жауап беру. Бұл сыпайылық қана емес, басқаның ойын бөлісіп, сізге жақын екенін көрсету.
3. Тым құпия жай болмаса, басқа басқарма мүшелерін де өз хабарламаларыңыздың көшірмесіне қойыңыз. Ешкімнің маңызды хабарласудан тыс қалғысы келмейді.
4. **Төраға үшін:** басшы қызметінің мерзімді және әділ бағалауын қамтамасыз ету керек. Шын мәнінде, сіз осы процесті басқарып, басшыға жыл сайын қызмет нәтижелерінің басты көрсеткіштері (KPI) белгілеуге көмектесуге және басқарма мүшелерімен байланыс құралы болуыңыз тиіс.

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Басқарма басшының қызметін уақыт сайын бағалап отырады

Басқарманың ұйым басшысына қатысты маңызды функцияларының бірі – қызметін мерзімді (жыл сайынғы жақсырақ болар еді) түрде бағалау болып табылады. Бағалау лауазымдық нұсқауда және жылдық жоспарда жазылғандарға ұқсас алдын ала келісілген шарттарға негізделуі тиіс.

Ол басшыға басқарманың одан нені күтетінін және қызметінде нені жақсартуға болатынын түсінуге көмектеседі. Бағалау басшы еңбекақысын белгілеу үшін де және шығаруға әкеліп соғуы мүмкін тиісті емес жұмысын атқаруды рәсімдеу үшін маңызды. Іс жүзінде басшы қызметін бағалау бастамасын басқарма төрағасы өзіне алады.

Бірақ, бағалауды тұтас орган ретінде басқарманың өзі жүзеге асыруы маңызды. Басқарма мүшелері әуелі өзара басшы қызметін талқылап, оны лауазымдық нұсқаулар мен ағымдағы жылға бекітілген жоспар бойынша бағалай алады. Сосын төраға немесе басқарма басшыға бағалау туралы хабарлап, кеңестер береді және жаңадан ненің күтілетінін айтады.

- Басшы үшін:** төраға үлесі өзіңіз үшін қаншалықты маңызды екенін көрсетіңіз. Тұрақты түрде одан кеңес алып тұрыңыз, бұл сізге қиын жағдайда көмектеседі. Сонымен бірге, басқарманың не ойлайтынын біліп тұрасыз.

Ескертпелер

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Басқарма басшыны ауыстыруды жоспарлайды

Талантты басшымен жұмыс істеу бақытына кез болған басқарманың оны ауыстыру туралы ойлауы екіталай. Бірақ бұл мәселеге назар аудармау да дұрыс емес. ОШЕ елдеріндегі көптеген ұйымдар басшылары кенеттен кеткенде, қиын жағдайға тап болады (**«Басшы кеткенде»** қараңыз). Қаншалықты орын толтырылмас болғанымен, кез келген адам ауырып қалып, басқа жұмысқа ауысып немесе басқа қалаға көшіп кетуі мүмкін. Одан басқа, керілік деген бар, сондықтан үшінші секторға сапалы басшылардың жаңа буыны қазір анық болмағанымен, тез арада керек болады.

Сауатты басқару ережелері басқарманың басшыға деген сенімінің деңгейіне қарамастан, оның ауысу мүмкіндігін есте сақтап, керек болғанда, жедел ауыстыру жоспары болу керек екенін талап етеді. Жоспарда осы лауазымға болашақ үміткерлер тізімі немесе кем дегенде, оларды іздеу шарттары болу керек. Басқарма осы рөлге ұйымның басқару қызметкерлерінің біреуін дайындауға керек деп санауы мүмкін. Бөтен үміткерлер де немесе осы лауазымға уақытша тағайындау мүмкіндіктері де қаралуы мүмкін. Басқарма жазбаша түрде сол кезде орынды болып табылатын басшының лауазымдық нұсқауларымен қамтамасыз ету тиіс.

Егер жағдай болса, басқарма бұл ерекше мәселені басшымен талқылауы тиіс. Басшыны ауыстыру жоспары оның әрекеттеріне күдік туғызбайтынына сендіру қажет. Егер бәрін дұрыс түсіндірсе, басшы осы лауазымға қолайлы тұлғаның керекті қасиеттері мен тәжірибесін белгілеуге көмектеседі. Сонымен бірге, ол болашақ үміткерлерді ұсынып, тіпті жұмысқа алу процесіне де қатысуы мүмкін.

Басшы кеткенде

Болгариядағы бір КЕҰ өзінің өте тартымды басшысы арқылы кең танымал болатын. Онымен жеті жыл жұмыс істеген қызметкерлер оған тамсанып, оның басшылығымен жүзеге асырылған бағдарламалар аймақта ең жақсы болатын. Бұл әйел ұйымнан кетемін, және де дереу кетемін дегенде, басқарма мүшелерінің таң болғанын ойлап көріңіз.

Ол «Жаңа бір істі бастау керек екенін түсіндім» деп түсіндірді өз шешімін. Әйел бас тарта алмайтын ұсыныс алып, саналы күннің ішінде Батыстың бір жеріне көшіп кетіп, жаңа жұмысын бастады. Бір қарағаннан, ол өзінен кейін жемісті ұйым қалдырып кетті, бірақ онда бір күдікті жағдай басталды.

Басшы міндетін атқаруға сұраған бағдарламалар директоры басқарма төрағасына телефон соғып, оның ойынша, қаржы құжаттары толығымен емес деп айтқанда, бірінші күдік белгісі болды. Бұрынғы басшының өзі бухгалтерияны жүргізіп, жиі үйде жұмыс істейтін. Бағдарлама директоры оның құжаттарды офиске қайтармай кетіп қалуы мүмкін деп қорықты. Оның айтуынша, бұл үлкен мәселеге айналуы мүмкін, өйткені жақын арада ірі грант бойынша бірінші есеп беру тиіс еді.

Адал басқару құру үшін басқару және менеджмент функцияларын ажырату керек

Егер басшы кенеттен кетсе, мүдделер қайшылығынан осы лауазымға басқарма төрағасының тағайындалуы дұрыс болмайды. Дәл осылай басшы өз лауазымынан кетіп, басқарма төрағасы болу да жақсы емес. Көптеген жаңа басшылар алдыңғы басшының басқармада болуы кедегі болып, тынымсыздық тудырады деп ойлайды, өйткені, бұрынғы басшылар олардың шешімдерін қайта тексеруге тырысады және ұйымды енді басқармайтынын ұмытады. Бұрынғы басшыға өте тиісті орын табуға болады, мысалы, кеңесші деген абыройлы лауазымды.

Ескертпелер

Төраға бағдарлама директорын бәрін тексеріп, басқармаға нәтижелерін хабарлауды өтінді. Бірнеше күннен кейін ол телефон соғып, ұйымның банкілік есеп-шоттарына қол жеткізу мүмкіндігі әлі де бұрынғы басшының қолында екенін айтты. Қызметкерлерге еңбекақы төлеп, жайды жалға алғаны үшін ақы төлеу керек, ал, ол мүмкін емес. Ол сонымен бірге басқа донордың ұйымға бөлінген қаржы қалай жұмсалғанын түсіндіру өтініші бар хатын тапты. Бірақ ұйым құжаттарында бұл туралы ешқандай ақпарат жоқ болғандықтан, қалай жауап берерін білмеді.

Сонда ғана басқарма бұрынғы басшының өте жақсы болмағанын түсінді. Оның бухгалтерия мен грант бойынша есептерге селқос қарауы ұйымды масқара ете жаздады. Дереве әрекет жасап, донорлармен қарым-қатынасты сақтау және қызметкерлер мен жалға берушілер алдында міндеттемелерді орындау керек болды.

Бағына орай, бұл оқиға жақсы аяқталды. Бағдарлама директоры бірнеше аптадан кейін керекті қаржылық ақпаратты жинады. Басқарма төрағасы банктен өзіне және бағдарлама директорына есеп-шоттарды бақылау және қол жеткізуге келісім алды. Есептер берілді, еңбекақы мен жалға алу ақысы төленді. Басқарма бағдарлама директорын ұйымның жаңа басшысы ретінде тағайындады.

Бірінші кезекте жаңа директор өзінің лауазымдық міндеттерін анық белгілеп, ұйым үшін жаңа қаржылық рәсімдерді дайындады. Ол өзі кеткенде, ұйымды сондай жағдайға ешқашан қоймаймын шешті

Басқарма ұйым миссиясының орындалуын бақылайды

КЕҰ-ң бизнес құрылымынан айырмашылығы оның ұйым иелері немесе қатысушылары пайда алу мақсатында емес, қауымдастық не өз мүшелерінің мүдделері үшін құрылуында. Жай сөзбен айтқанда, КЕҰ миссиясы – бұл өз мүдделері үшін жасайтын ісі. Әдеттегідей, миссия ұйымның құндылықтарымен тығыз байланыста болады, мысалы, қоршаған ортаны сақтау немесе кедейлерге көмектесуге тырысу. Миссия және құндылықтар адамдарды талпындырып, ұйымның жұмысына қосады және оның мақсаттары мен қызметін нақтылауға көмектеседі. КЕҰ миссиясының мазмұндамасы әдеттегідей, ұйымның құрылтай құжаттарының тартып алынбас бөлігі болып табылады.

Басқарманың басты міндеттерінің бірі – ұйымның миссиясын белгілеп, мазмұндау, ұйымның осы миссияны орындауын қадағалау және оны қауымдастықта ілгері бастыру (**«Миссия мазмұндамасы жоқ па? Онда оны белгілеу керек»** қараңыз).

Басқарма ұйымның өз миссиясынан таймауын қадағалап, осы арқылы КЕҰ қызметінің мөнін қорғайды. Осыған байланысты басқарманың ең маңызды міндеттері – миссия қауымдастықтың немесе ұйым мүшелерінің мүдделеріне сәйкес келуін қамтамасыз ету. Сонымен қатар, басқарма миссия өз көлемі бойынша өмірге сай, шығын және күтілетін нәтижелері жағынан ақылға сиымды болуын қамтамасыз етуі тиіс.

Сондықтан, басқарма миссияның қысқа да сенімді түрде мазмұндалуын қадағалауға тиіс. Миссия – бұл әртүрлі аудитория, оның ішінде көмек алушылар, ерікті көмекшілер, донорлар, БАҚ, ұйым қызметкерлері үшін ақпараттық және ынталандыру құжаты болып табылады. Миссия реперлік нүкте ретінде әрекет пен күш салуды жоспарлауға пайдалы, ол бағдарламалар, байланыстар мен ағымдағы жұмысты біріктіруге көмектеседі. Басқарма өз мүшелерінен бастап, ұйым қызметкерлерінің бәрі миссияны түсініп, қолдайтынына сенімді болуы тиіс.

Миссия мазмұндамасы жоқ па? Онда оны белгілеу керек

Егер ұйымыңыздың миссиясын мазмұндай алмаған болсаңыз, басқармадан көмек сұраңыз. Бұл басқарма мүшелерін барлық сыртқы және ішкі байланыстарға керекті нақты жолдау мәтіні бойынша бірлескен жұмыс барысында ортақ көзқарасқа келу үшін біріктірудің жақсы мүмкіндігі болып табылады. Миссияны мазмұндауға мынадай қадамдар көмектеседі:

1-қадам. Екі сағатыңызды арнайы топтағы пікірталасқа, ең жақсы жағдайда тәжірибелі фасилитатордың қатысуымен арнаңыз. Осы пікірталасқа міндетті түрде ұйым басшысы мен оның басты қызметкерлері қатысуы тиіс.

2-қадам. Кездесу барысында әуелі әр қатысушыға бөлек, кейін бәріне бірдей мынадай сұрақ қойыңыз:

- Біз қандай ұйым түріне жатамыз?
- Біз қандай мүдделерге (мұқтаждарға) қызмет етеміз?
- Біздің көмегімізді алушы кім?
- Біз нені және қалай істейміз?
- Біз оны қайда істейміз?
- Біз оны неге істейміз?

3-қадам. Осы сауалдарға жауап бергенде бітімге келуге тырысыңыз. Егер істей алмасаңыз, мүмкін, Сіз ұйымның назардан тыс қалдыруға болмайтын қайшылықтарды анықтаған боларсыз.

КЕҰ – өз миссиясын басшылыққа алатын ұйымдар

Басқарма ұйымның ағымдағы және жоспарланған қызметі миссиясына сәйкес келуін қадағалауға тиіс. Кей кезде әртүрлі себептермен жарияланған миссия мен бағдарламалар арасында қайшылық пайда болуы мүмкін, демек, бір кезде маңызды болған қызметтер енді керек емес немесе қолжетімді қаржыландыру «миссияның кеңейтілуін», негізгі қызмет саласына қарағанда, қосалқы қызметке ауысуды талап етеді. Басқарма тұрақты түрде КЕҰ жарғыда жарияланған миссиясын орындауына және ұйым рұқсат етілмеген, заңсыз немесе әдепсіз қызмет етпейтініне көз жеткізуі тиіс. Белгілі уақыт аралығында басқарма миссия мазмұнамасына қайта үңіліп, одан алыстаған жағдай жоқ па және бар болса, қызметті миссияға сәйкес қалай келтіру керек екенін бақылай алады.

4-қадам. Қол жеткізілген нәтижелерді бірнеше қысқа да нұсқа сөйлеммен мазмұндаңыз.

5-қадам. Оны бірнеше көмек алушыларға, қызметкерлерге және ұйымға қатысы жоқ кісілерге көрсетіңіз. Олар осы жайлы қалай ойлайды? Сіздің не демек болғаныңызды бәрі түсіне ме? Жүректеріне жете ме? Егер осы сұрақтарға жағымды жауап алсаңыз, онда миссияның мазмұнамасы Сізде бар. Жоқ болса, онда мазмұнамасын әлі де жетілдіру қажет.

Ескертпелер

Басқарма тиімді жоспарлау арқылы ұйым миссиясының жүзеге асырылуына қолдау көрсетеді

Жоспарлау – бұл миссияны жүзеге асыруға және ұйымның жауаптылығын жоғарлататын қызмет. Бұл мақсат қою, ресурстарды тарту және тарату арқылы оларға жету стратегиясын белгілеу процессі. Жоспарлау нәтижесінде әртүрлі құжаттар пайда болуы мүмкін, мысалы жылдық бюджет, штат кестесі, толыққанды стратегиялық жоспар. Осыған қарамастан, жоспарлау тиімді және тұрақты процесс ретінде басқарманың негізгі міндеттерінің бірі болып табылады (**«Басқарманы жоспарлауға тарту»** қараңыз).

Басқарма қызметкерлердің өмірге сай мақсат қойып, осы мақсаттарға жету қадамдарын ақылға сиятын уақыт ішінде дұрыс белгілейтіндеріне сенімді болуы тиіс. Басқаша айтқанда, басқарма әдеттегідей жалпы жоспарлау процесін бақылап, оның нақтылықтарына үңілмейді.

Басқарма ұйымның күнделікті жұмысына араласпайтындықтан, ол қызметкерлердің негізгі міндеттерін өмірге сай келетінін бағалау арқылы жоспарлау процесіне жалпы «сырттан қарай» алады. Басқарма сонымен бірге жоспардың жүзеге асырылуын және керек болған жағдайда, жаңарып, түзетілгенін немесе жаңадан жасалуын бақылауға тиіс.

Ұйым өз қызметін жоспарлау үшін қаншалықты күш салса, басқарма осы процеске соншалықты қатысады. Қызметкерлер әдеттегідей ақырғы құжатты дайындайды.

Басқарманы жоспарлауға тарту

Бір мажар КЕҰ басшысы мынаны әңгімеледі:

«Мен кішігірім КЕҰ-ды басқарамын және бірнеше жыл бұрын бізге стратегиялық жоспар керек екені туралы тұжырымға келдім. Осындай құжатты донорлар сұраған, мен өзім де ұзақ мерзімді жоспарсыз енді жұмыс істеуге болмайтынын түсінгем. Менің ойымша, оны өз тобымыздың күшімен жасауымыз керек еді, бірақ бізге көмектескен кеңесші осы жұмысқа басқарманы да қосуды ұсынды.

Бұл басқарма мүшелеріне жаңа мәселе болып, оған ынтымақпен қарайтындыры әлдеқайда екенін түсінгем. Оларды кездесулерге де жинау қиын болатын. Бірақ кеңесші жүргізген стратегиялық сессияда олардың өздері белсенділік көрсетті. Менің таң қалғаным, олар ұйымымыз бағдары туралы бірнеше қызықтыратын ой білдіріп, фандрайзинг процесіне көбірек қатысқысы келді.

Сосын басқарма төрағасымен бірге мен ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын мазмұндауға кірістім. Қызметкерлер жоспар жобасын толықтырып, бәріміз бірге оны келесі басқарма отырысында ұсындық.

Сол кезден бастап, басқарма мүшелері жоспарлау процесіне тұрақты қатысады. Жыл сайын басқарма жоспарды қайта қарап, керек болған жағдайда мақсаттарды қайта қарайды. Біздің ұйымда жоспарлау үшін енді басқарма жауапты. Бұл маған өте ұнайды: мен оларға осы мәселе бойынша сүйене аламын және бәріне жалғыз жауап бермеймін»

КЕҰ – өз миссиясын басшылыққа алатын ұйымдар

Басқарма тұрақты бағалау жүргізіп, миссияның жүзеге асырылуын қолдайды

Бағалау – бұл басқарма үшін ұйымның өз миссиясын орындайтынына сенімді болу жолы. Бағалау кезінде жоспарлау сияқты басқармадан басшы болу және бақылау талап етіледі («**Басқарманың бағалаудағы рөлі**»).

Бағалауды қызметкерлер немесе шақырылған кеңесшілер жасауы мүмкін, бірақ басқарма сауалдардың дұрыс қойылып, алған нәтижелер дұрыс пайдаланғанына көзі жетуі тиіс. Басқарма бағалауды өткізу керек, яғни, жалпы ұйым қызметін әлде оның жекелеген жақтарын, мысалы, қаржылық мәселелерін бағалау керек екендігін шешеді.

Бағалау барысында басқарма оның жеткілікті және анық негізі бар, керекті көрсеткіштер бағаланып, дұрыс бағалау тәсілдері қолданылуына көзін жеткізуі тиіс. Басқарма бағалау нәтижелерімен танысып, алған кеңестерді жүзеге асыру шараларын қолдануы тиіс.

Басқарма сонымен бірге бағалау нәтижелері КЕҰ қызметінің жалпы бағытына қатысты болса, онда оларды жоспарлау процесінде міндетті түрде ескеру керек екендігін назарға алу тиіс.

Ескертпелер

Басқарманың бағалаудағы рөлі

Басқарма КЕҰ жұмысын қалай бағалай алады? КЕҰ жұмысын бағалау өте қиын, өйткені, онда ұйым нәтижелігін растайтын қаржылық пайда жоқ. Бірақ қаржылық көрсеткіштер бизнестің нәтижелігін өлшейтіндей, КЕҰ жетістіктерін бағалау үшін әлеуметтік пайда деп аталатын өлшем қолданылуы мүмкін. Сондықтан, біріншіден, басқарма ұйымның қандай әлеуметтік пайда алатынын белгілеуі тиіс.

Басқарма «Қоғамда не өзгеруі тиіс?» және «Біздің жақын арадағы бірнеше жылда қандай нақты пайда алғымыз келеді?» деген сауалдар қоя алады. Басқарма шынайы әсер күтілетін бірнеше негізгі көрсеткіштерге назар салу керек. Осы көрсеткіштерді қызметкерлермен талқылап, солардың бәрі бір мақсатқа жетуге арналғанына сенімді болуы тиіс.

Сосын басқарма мынадай сауалдар қойып, нәтижелерді қалай өлшеу керектігін белгілеуі тиіс: 1) осы жағдайды сипаттайтын негізгі көрсеткіштер қандай? 2) осы көрсеткіштер бойынша ақпаратты қандай көздерден алуға болады? 3) көрсеткіштің қазіргі маңызы қандай және қандай деңгейге жеткізгіміз келеді? 4) өзгерістерді қалай бақылаймыз?

Тәжірибесі молырақ КЕҰ-р миссияны орындауға да, КЕҰ-да басқаруға да қатысты бірқатар көрсеткіштерден тұратын сапаны кепілдеу жүйесі туралы да ұмытпайды

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Басқарма ұйымның мамандық және этика үлгілерін белгілейді

КЕҰ-на жиі жағдайда бизнес-компанияларға қарағанда, жоғарылау талап қойылады. Олар салық төлеуде жеңілдікке ие болып, басқа да артықшылықтарды пайдаланғаннан, КЕҰ-р қоғамға, өз ұйымы мүшелеріне және серіктестеріне жоғары деңгейдегі үлгі болуы тиіс. Басқарма ұйымның өз қызметі барысында жарияланған құндылықтар мен басым ұстамдарынан шегінбейтінін қадағалауы тиіс (**«Тәжірибелік мысал: жүріс-тұрыс кодексі»** қараңыз).

КЕҰ-ды бағалаудың негізгі шарттарының бірі қызметінің заң талаптарына сәйкес болуы болып табылады. Басқарма ұйымға қандай заңдар қолданылатынын және оның қызметі сол заңдарға сәйкес келетінін білуі тиіс. Егер талаптардың бәрі орындалмаса, басқарма осы қайшылықтарды жою үшін шара қолдануы тиіс. Орталық және Шығыс Еуропа елдерінің көбісінде КЕҰ қызметінің заң құжаттарына сәйкес келуі үшін басқарма жауапты, дегенмен, ұйым басшыларына осы мәселе бойынша кейбір өкілеттік берілуі мүмкін.

Басқарма КЕҰ-дағы үлгілердің сақталуын басқа жолдармен де бақылайды. Мониторинг мақсаты – көрсетілетін қызмет, басшылардың еңбекақысы мен премиялары, жарияланатын ақпараттың нақтылығы. Осы және көптеген басқа көрсеткіштер КЕҰ-ң қоғамдағы абыройын құрайды. Басқарма осы салалардағы қателіктер түзетіліп, ұйым абыройына дақ түсірмеуін қадағалауға тиіс. **Мысалы, салақ жасалған жұмыс немесе қымбат офис көмек алушылардың миссияны орындауға қаржының бәрі жұмсалатынына күдік туғызуы мүмкін.** Бұл жағдайда басқарма

Тәжірибелік мысал: жүріс-тұрыс кодексі

Жүріс-тұрыс кодексіні құру ұйымыңыз алға қоятын құндылықтар мен оларды күнделікті ұстануы туралы ойланудың жақсы себебі және тәсілі болып табылады. Осындай кодекстің бар болуы КЕҰ батылдығының көрсеткіші, өйткені, ол жүріс-тұрыс үлгілерін белгілеп, өз абыройын соларға бағынышты етуге бел бұды.

Әрине, бұл кодексті қағаз жүзінде ғана емес, іс жүзінде қолданылса ғана мүмкін болады. Сондықтан, онымен барлық қызметкерлерді таныстырып, ұйым сайтында жариялау керек. Сосын басқарма мүшелері ұйым басшысымен бірге барлық қызметкерлер осы құжатқа мұқият қарап, оның ережелерін орындауға шара қолдануға тиіс.

Жүріс-тұрыс кодексі бастамасына басқарма ие болуы тиіс, өйткені ол ұйым үшін өте маңызды құжат болып табылады. Бірақ оны қызметкерлердің өздері немесе басқарма мүшелерімен бірге дайындап, жазу тиіс. Жүріс-тұрыс кодексінің мазмұнын талқылау қызметкерлер мен басқарма мүшелеріне бірге жиналып, ортақ құндылықтар мен мақсаттарды белгілеудің шынайы мүмкіндігі.

Интернетте жақсы кодекстердің мысалдары әркез көп, оларды үлгі ретінде пайдалануға болады. Кем дегенде, олар мынадай мәселелерге қатысты:

- ұйым миссиясы;
- жауаптылық және ашықтық;
- ресурстарды пайдалану;
- басқарма жұмысының ұстанымдары;
- менеджмент тәжірибесі;
- мүдделер қайшылығы және оны болдырмау

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

жағдайды немесе кері әсерді түзету үшін шара қолдануы тиіс («КЕҰ басшысының күдіктері (2-бөлім) қараңыз»). Дұрыс белгіленбеген басты бағдардың өзі де заң бұзғандай, ұйымға деген сенімді кетіруі мүмкін.

Басқарма мүшелері әдеттегідей пайдаланатын байланыс арналары қызметкерлер пайдаланатын арналардан өзгеше болады. Басқарма мүшелері КЕҰ туралы қауымдастықта не айтатынын мұқият тыңдап, сонымен бірге, үздік жүріс-тұрыс үлгісін беруі тиіс. КЕҰ басқарма мүшелерінен басқарма отырыстарында ғана емес, мамандық өмірінде де терең ой мен үздік жүріс-тұрысты күтеді. Кейбір ұйымдарда басқарма мүшелерін елеулі заң бұзғандары үшін жұмыстан шығарады

Ескертпелер

КЕҰ басшысының күдігі: «Басқарма маған не үшін керек?» (2-бөлім)

Вышеград тобындағы елдердің бірінде ұлттық деңгейдегі ұйым басшысына сөз берейік:

«Еліміздегі алдыңғы қатардағы КЕҰ-ң бірінің директоры ретінде мен азаматтық қоғамды қолдайтын негізгі шетелдік донорлармен жақсы қарым-қатынас орнаттым. Бірақ менде бір кезде донорлардың біреуімен қиындық пайда болды. Олардың өкілі біздің ұйымымызға әділ болған жоқ және қолдауды салмақты негізсіз тоқтатты.

Мен онымен дауласпадым, өйткені бұл менің өз жалақым туралы ғана ойлайтындай, дұрыс түсінілмеуі мүмкін еді. Сондықтан, мен сол қордың өкілдерін жеке танитын басқарма мүшелерінің бірінен көмек сұрадым. Ол солармен сөйлесіп, донор бізден этикаға қайшы істермен айналысады деп күдіктенгенін анықтады. Құдайға шүкір, ол бәрін анықтап, бұның бәрі жай ғана түсініспеушілік болып шығып, біз осы жағдайдан жақсы құтылдык.

Басқарма мүшесінің араласуы өте дер кезінде болды. Әрине, біз үміттенген қолдауда оның өз мүддесі жоқ болды. Ақырында, донор жағынан қолдау қайта басталды»

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Басқарма мүшелері өз жұмысына ақы алмайды

Корпоративтік ортада басқарма мүшелері өз жұмысы үшін ақша алуы ақылға сиымды, бірақ коммерциялық емес аяда бұл жағымсыз болып табылады. Неге? Ең алдымен, басқарма мүшесінің ерікті түрде жұмыс істеу себептері оның ұйымды қолдауы жеке мүдделеріне қатысты емес екендіктен.

Сондықтан, басқарма мүшелері басқармадағы жұмысынан ешқандай тікелей не жанама пайда алмауы (ондай күдік те туғызбауы) өте маңызды. Егер басқарма мүшелері гонорар, еңбекақы не басқа да шынайы игілікке ие болса, мүдделер қайшылығы пайда болады, өйткені, бұл жағдайда өз мүдделері ұйымның немесе игілік алушылардың мүдделерінен басым болуы мүмкін (немесе бұл солай бағалануы мүмкін). Жайлы жол жүру, отбасы мүшесін лауазым тағайындау және басқа да ұнамды сыйлықтар (қаншалықты аз болғанымен) ұйымдағы этика үлгілері әлсіз, ал ресурстар мақсаттарына жұмсалмайды деген ой туғызады. Басқарма мүшелері ғана емес, олардың отбасы мүшелері де сол ұйымнан еш пайда алмауы тиіс (6.3-бөлімін қараңыз).

Өкінішке орай, ОШЕ елдерінде жиі жағдайда адамдар басқармада тек қаржылық мүдделері бар болғанда ғана істеуге келіседі деп саналады. Бірақ жоғары этикалық және мамандық үлгілеріне берілген ұйым **ынтасы қаржылық пайда болған адамдар басқарма мүшелеріне жақсы үміткер емес деп шешуі мүмкін**. Шын мәнінде, адамдар ұйымның немен айналысатынын жақсы түсінсе, оның басқармасына мүше болу себептері көп болады (**«Неге адамдар КЕҰ-н басқарма мүшесі болады?»** қараңыз). Осы себептердің арасында игі іске қатысты болу сезімі, өз мүдделері аясында көбірек білім алу немесе басқаларға көмектесу үшін өз дағдыларын пайдалану бар.

Адамдар неге КЕҰ басқарма мүшелері болады?

Біз ОШЕ елдерінде сауалдарымызға мынадай жауап алдық:

«Сенуге қиын, бірақ біздің басқарма мүшелері ынтасымен ғана жұмыс істейді. Біз жұмысымызға бір тын да алмаймыз» (Венгрия).

«Мамангерлік және ұйым қызметтерінің жоғары деңгейі менің басқармаға мүше болуымның басты себебі» (Украина).

«Мен халықаралық басқармада әр елдердің адамдары ортақ құндылықтарды ұстанатындарына қатты сүйсінемін. Және де, маған басқарма мүшелерін үйреншікті шектен тыс шығуға ынталандыратын оқиға рухы қызықтырады» (Чехия).

«Мен басқармада жұмыс істеп, ұйым мен жалпы қоғамның өміріне жағымды әсер ету мүмкіндігіне ие болам деп сенемін. Мен өзгерістерге қатысым келеді» (Латвия).

«Менің басқармадағы қызметім – бұл өзім жақсы көретін қауымдастыққа қайтарар жақсылықтың ең азы» (Польша).

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Кей кезде басқарма мүшелері ұйымнан өздерінің мамандырылған қызметтері үшін ақы ала алтындары туралы сұрайды. Мысалы, басқарма мүшесі заңгер КЕҰ-ға әдеттегідей ақы алатын кеңес беруі мүмкін. Мұндай жағдайда ереже бойынша ақылы қызмет орынсыз болып табылады. Егер гонорарсыз болмаса, онда ол мүдделер қайшылықтары саясатына сәйкес төленуі тиіс. Осыған байланысты басқарма мүшелері көрсетілген қызметті төлеу немесе сапасын бағалау шешіміне қатыспауы өте маңызды.

Әрине, басқарма мүшелеріне міндеттерін атқаруға қатысты ақылға сиымды шығындарын өтеу керек (**«Тәжірибелік мысал: басқарма мүшелеріне шығындарды өтеу»**).

→ **Тәжірибелік мысал: басқарма мүшелеріне шығындарды өтеу**

Басқарма мүшелері әдеттегідей, волонтерлер болып табылғанымен, олар басқарма шығындарын өз есебінен төлемеуі тиіс. Осыны істей алатын ұйымдар басқарма мүшелерінің жол жүру, тұру, арнайы жаттығуларға т.б. байланысты шығындарын өтейді. Егер осы тәжірибе ұйымның жарғылық құжаттарында жазылмаса, онда басқарма өз мүшелеріне қандай шығындар өтелетіні, қандай мөлшерде және қалай рәсімделуі тиіс екені туралы саясат дайындау тиіс. Әрине, осындай саясат басқарма мүшесі қалауы бойынша сол қаржыны ұйымға қайырымдылық ретінде қайтаруға кедергі болмау тиіс.

Ескертпелер

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Басқарма мүдделер қайшылықтары саясатын дайындайды

Барлық КЕҰ-р этикалық мәселелерді біреудің жеке пікіріне сүйенбей шешу үшін мүдделер қайшылығы саясатын қабылдау тиіс. Осындай саясат әсіресе ЛШЕ елдерінің ұйымдарына маңызды, өйткені онда Civicus әдістемесі бойынша Азаматтық қоғам индексіне сәйкес, кері пайдалану және жемқорлықтың деңгейі жоғары (Civicus елдер бойынша жасаған баяндамасын www.civicus.org сайтынан қараңыз). Мүдделер қайшылығы саясатын қабылдай отырып, басқарма КЕҰ-ң ашық және жауапты ұйым ретінде абыройын нығайтып, осы арқылы жаңа ресурстарды тартуға көмектеседі. Осындай саясат – ұйым абыройына немесе оған байланысты адамдарға зиян келтіруі мүмкін қиын жағдайдан шығу үшін нұсқау болады.

Мүдделер қайшылығы адам қоғамдық және жеке мүдделердің арасында қиын таңдау алдында тұрғанда пайда болады. Мүдделер қайшылығы жағдайында ұйым мүдделері әдеттегідей, жеке мүдделерге қарағанда, маңызы аздау болып көрінеді. Мүдделер қайшылығы әркез адамның жамандық істейтінін аңғартпайды. Кері пайдалану күдігінің өзі қауіпті. Мүдделер қайшылығы әркімде пайда болуы мүмкін, бірақ жиі жағдайда ол қауымдастықта көп байланыстары бар зиялы адамдар болып табылатын басқарма мүшелеріне қатысты болады (**«Мүдделер қайшылығы дегеніміз не?»** қараңыз).

Мүдделер қайшылығы дегеніміз не?

Мүдделер қайшылығы – ол **бөтен мүдделер жеке тұлғаның КЕҰ атынан бейтарапты және әділ шешім қабылдау қабілетіне ықпал ету (немесе ықпал етеді деп көрінетін) жағдай.**

Мүдделер қайшылығы қаржылай пайда алу мүмкіндігі пайда болғанда (лауазымын кері пайдалану), таныстар мен туыстар қайсыбір қаржылық игілікті алғанда, жеке, мамандық немесе басқа да байланыстар бейтарапты да әділ шешімге кедергі жасағанда әлде жеке мүдделер КЕҰ мүдделеріне қайшы болса пайда болады. **Қайшылық шынайы да болып, солай көрінеуі де мүмкін.** Онда шындыққа сай келмесе де, біреу өз мүддесіне әрекет жасайды деп көрінеді.

Мынадай мүдделер қайшылығының мысалдары бар:

- грант беруші ұйымның басқарма мүшесі сонымен бірге алушы ұйымның басшысы болып табылады;
- бір ұйымның басқарма мүшесі сонымен бірге ресурстар үшін оның бақталасы болып табылатын басқа КЕҰ басшысы болып табылады;
- Басқарма мүшесі ұйымнан пайызсыз қарыз алады;
- Басқарма мүшесінің зайыбын (күйеуін/ әйелін) КЕҰ үшін белгілі қызмет көрсетуге жалдайды;
- Басқарма мүшесі ұйымның басқа қызметкерінің туысқаны болып табылады

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Мүдделер қайшылығы саласындағы саясат басқармаға ұйым ішіндегі жүріс-тұрысты бейтарапты бақылап, көптеген мүдделер бір-біріне қайшы келген жағдайларды шешуге көмектеседі (**«Тәжірибелік мысал: мүдделер қайшылығы саясаты»**).

Әдеттегідей, саясатқа болашақ немесе бар болған қайшылықтардың бәрін ашу және жеке мүддесі бар тұлғаларды шешім талқылау мен қабылдаудан шектеу талаптары жатады.

Көптеген басқармалар өз мүшелерінен жыл сайын болашақ мүдделер қайшылықтарын ашу туралы мәлімдемеге қол қоюды талап етеді. Мүдделер қайшылығы туралы ереже басқарма мүшелерінің қызметкерлерге, волонтерлерге, сонымен бірге, отбасы мүшелеріне, бизнес серіктестеріне т.б. таралуы тиіс.

Әрине, саясат тек қағаз жүзінде болғаны жеткіліксіз. Ол нәтиже әкелу үшін басқарма оның сақталуын ойлауы тиіс.

Ескертпелер

Тәжірибелік мысал: мүдделер қайшылығы саясаты

Мүдделер қайшылығы саласындағы саясат қиын немесе әділсіз жағдайда көмекке келеді. Ол сіздің КЕҰ-ң абыройын қорғауға көмектеседі. Егер Мүдделер қайшылығы туралы Ережені дайындап, қабылдағыңыз келсе, онда сондай құжаттардың үлгілерін ОШЕ азаматтық қоғам Қоры (www.seetrust.org) немесе Венгрия азаматтық қоғамын дамыту Қоры (www.cif.hu) сайттарынан іздеуге болады.

Мүдделер қайшылығы туралы Ережеде мынадай құрамдық бөлімдер болу керек:

1. **Мақсат қою.** Ереже мүдделер қайшылығы деп не түсініледі және кімге қатысты екенін белгілейді.
2. **Өрекет жасау нұсқаулығы.** Басқарма мен қызметкерлер кез келген шынайы, солай болып көрінетін немесе болашақ мүдделер қайшылығы туралы мәлімдеу тиіс. Оларға өздері, жақындары, отбасы мүшелері тікелей немесе жанама пайда алуы мүмкін жағдайда шешім талқылау немесе қабылдауға тыйым салынуы тиіс.
3. **Жыл сайын мүдделер қайшылығы туралы мәлімдеме.** Басқарма мүшелері мен қызметкерлер осы Ережені қабылдайтындарын растап, мәлімдемеге қол қояды. Мәлімдемеде олар шынайы немесе болашақ мүдделер қайшылық оқиғаларын көрсетеді

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Басқарма кәсіби қызмет көрсету стандарттарын орнатады

Басқарманың мамандық үлгілері жиі жағдайда жалпы ұйымның мамандырылу деңгейін көрсетеді. Бірқалыпты және жақсы жұмыс істейтін басқарма әдеттегідей, дәл сондай абыройы бар ұйымды басқарады. Басқарма өзінің кәсіби жүріс-тұрысына ерекше назар аударуы керек болатын бірнеше сала бар.

Басқарма өз қызметінің ережелерін орнатады. Оған дайындалған рәсімдер керек. Басқармада «құқық басымдылығы» ұстанымы жауаптылықты нығайтады, нәтижелікті жақсартады және ұжымдық жұмыстың мықты негізін салады. Басқарма мүшелері үшін әрекет жасаудың ең жақсы нұсқауы – ол нақтылап дайындалған негізгі құжаттар болып табылады. Бұл құжаттар жаңа мүшелерді қалай сайлау керек, отырыстар кестесі және шешім қабылдау рәсімі қандай болу керек екенін бекітеді. Басқарма нақтылау рәсімдерді мазмұндауы мүмкін, тіпті отырыстар орны мен күн тәртібінің түріне дейін. Жарғылық құжаттарда да жазылған, тиісті ережелер мен нұсқауларда мазмұндалған басқарманың барлық жүріс-тұрыс ережелерін бір жинаққа жинау керек, ол әр басқарма мүшесінде болу тиіс (**«Басқарма үшін нұсқаудың мазмұнын»** қараңыз). Жақсы басқарма төрағасы осы ережелер мен рәсімдерді біліп, барлық басқарма мүшелері оларды жұмысында пайдалануын бақылау тиіс.

Басқарма салмақты шешімдерді қабылдайды. Дұрыс шешім қабылдау екі себепке байланысты: шынайы ақпарат пен оны сауатты пайдалану. Басқарма мүшелері толық және деркезінде ақпаратқа мұқтаж және ұйымды басқарып, күшейту үшін оны қалай пайдалану керек екендігін түсіну тиіс.

Басқарма үшін нұсқаудың мазмұны

Бұл толық тізім емес, бірақ басқарма өз қызметінде қандай дайындалған ережелерді басшылыққа алу тиіс екені туралы түсінік береді.

1. Басқарма мүшелерін сайлау.
2. Басқарма мүшесінің кетуі немесе шығару рәсімі.
3. Басқармадағы бос орындарды толтыру.
4. Жаңа басқарма мүшелерін жұмыспен таныстыру.
5. Комитеттерді құру.
6. Басқарманың өзін-өзі бағалауы.
7. Басқарма отырыстарын шақыру.
8. Жедел шешімдер.
9. Күн тәртібін дайындау және тарату.
10. Басқарма отырыстарына қатысу талабы.
11. Кворум.
12. Дауыс беру әдістері.
13. Отырыстар хаттамаларын дайындау және бекіту.
14. Жаңа Ережелерді дайындау және бекіту.
15. Басқарма мүшелерінің шығындарын өтеу.

6

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

6 4
2

Басқарма мүшелеріне қызметкерлерді отырыстарды дайындауға тартып, керекті материалдарды алдын-ала беруді өтіну керек. Сонымен бірге, қызметкерлер басқарма мүшелеріне өзекті ақпарат жіберу арқылы жағдайды мазмұндауы мүмкін (**«Басқармаңыз үшін «ақпараттық диета»** қараңыз). Басқарма мүшелері қызметкерлерден нақтылау ақпарат беруге немесе керек болған жағдайда, басқаша беруге өтінуден ұялмауы тиіс. Одан бетер, **басқарма қызметкерлерді жалғыз ақпарат көзі деп ойламауы тиіс:** жағдайды толық көру үшін басқа пікірді білу керек. Басқарма мүшелері отырыстарға дайындалып келуі тиіс. Бұл ұзақ презентацияларды тыңдап, өздері де алдын ала оқи алатын ақпараттың орнына пікірталасты мәнді жүргізіп, дереу шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

6 4
3

Басқарма тұрақты түрде ереже мен рәсімдерді сақтап өткізілетін отырыстарға жиналады. Жарғылық құжаттарда әдеттегідей, жылына қанша басқарма отырыстары өту керек екендігі көрсетіледі. Осы сұраққа жалғыз жауап жоқ болғанымен, жылына бір рет жиналу басқарма мүшелерінің өз міндеттерін орындауы үшін тым аз. Кейбір КЕҰ-да басқарма жылына екі не үш рет жиналады, басқаларда жиілеу. Бірақ отырыстарды өткізу жиілігіне қарамастан, басқарма мүшелері алдын ала дайындалу үшін кездесу күнін білу керек. Көптеген КЕҰ-да жылына отырыстар кестесін белгілеу жақсырақ болады деп санайды. Егер кездесу жақсы дайындалып, күн тәртібі сақталса, онда әрине, ол нәтижелі өтеді. Басқарма мүшелері расында үлесін қосып, қызықты пікірталас күтілсе отырысқа ынтасымен келеді (**«Отырыстың күн тәртібі мысалы»** қараңыз).

Басқармаңыз үшін «ақпараттық диета»

Басқарма мүшелері не туралы жақсы хабарландырылуы тиіс? Сіздің мынадай «ой тудыратын жақсы тағамды» тұрақты түрде беруіңіз қажет:

- Ай сайын немесе тоқсан сайын ұйым жұмысын шолу (қысқаша – бір беттен аспайтын ақпарат);
- Сіздің ұйымыңыздың ғана емес, серіктестеріңіз бен бақталастарыңыздың ақпараттық бюллетендеір мен парақшалары;
- Ұйымыңыз, игілік алушыларыңыз бен донорларыңыз туралы БАҚ-ғы ақпарат;
- Жаңа бағдарламалар, қауымдастығыңыздың немесе ауданыңыздың қайырымдылық бағыттары туралы баяндамалар мен мақалалар;
- Жұмыс істейтін салаңызға байланысты мақалалар;
- Басқарма мүшелері нақты ақпарат таба алатын интернет-ресурстарға сілтеме.

6 KEҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

6 4
4

Басқарма отырыстар хаттамасын жүргізеді. Басқарма отырысының хаттамасы – бұл жауаптылықтың негізгі құралы, кімде-кім өзінің жақсы көретін тақырыптарын ұсынып, жиналыста мәжбүрлі бақылайды деп қорықпай, ұйымға сабақтас және саналы түрде жұмыс істеуге көмектесетін институционалдық есте сақтау түрі. Басқарма хаттаманы жүргізуге жауапты тұлғаны тағайындауға тиіс. Хаттамада жиналыстың орны мен уақыты, қатысушылар құрамы, күн тәртібі мен қабылданған шешімдер белгіленеді. Хаттама жобасы дауыс беру құқығы бар басқарма мүшелерімен келісіліп, қабылданады. Осыдан кейін ғана ақырғы бекітілген мәтінін таратуға болады. Басқарманың концептуалдық шешімдерін бір жинаққа жинап, ол жинақ ұйым қызметкерлерінің бәріне қол жетімді болуы тиіс. Басқарма төрағасымен жұмыс істейтін KEҰ басшысы осы концептуалдық жинақ деркезінде жаңартылып тұруы үшін жауап береді.

6 4
5

Басқарманың жыл бойына жұмыс мақсаты мен жоспары бар. Ұйым бір жылға жұмыс жоспарын дайындағандай, басқарма да өз жұмысын дамытуға қатысты немесе стратегиялық тұрғыда белгіленген KEҰ ең негізгі мақсаттарында құрылған болуы мүмкін ағымдағы жылға мақсаттарды қояды. Жыл сайын басқарма мақсаттарын белгілеу бойынша сессиялар оған стратегиялық мақсаттарға үңіліп, күнделікті жұмыс, ұсақ-түйекке немесе иенрттікке алданбауға мүмкіндік береді. Жақсы істейтін басқармаларда басқарма жұмысын жақсы құруға оның негізгі мақсаттары, миссалы, бюджет бекіту, бағдарламаларды бағалау, басшыны бағалау жазылған мерзімдік міндеттерін орындау күнтізбесі көмектеседі (**«Басқарманың жыл сайынғы жұмыс күнтізбесіне негізгі енгізу керек»** қараңыз). Басқарма төрағасы бұл жұмыс отырыстар хаттамаларында өз көрінісін табуына, сонымен бірге, басқарма жыл сайынғы мақсаттарын дер кезінде өзгертуі үшін жауап береді.

→ Отырыстың күн тәртібі мысалы

Дүйсенбі, 2003 ж. 22 қыркүйек

18.00 - 21.00

17.30 Қонақтардың келуі, шай/кофе ішу

18.0 Төрағаның алғы сөзі

18.15 18 шілдедегі жиналыс хаттамасын бекіту (А-қосымшасын қараңыз)

18.20 Ұйым басшысының есебі бойынша сұрақтар (Б-қосымшасындағы есепті қараңыз)

18.45 Даму бойынша басқарма комитетінің есебі

• Жаңа мүшелерді сайлау (В-қосымшасындағы үміткерлер резюмелерін қараңыз)

19.15 Қаржы комитетінің есебі

• Шешуші көрсеткіштерді шолу

• Қосымша офис алаңын жалдауды мақұлдау (Г-қосымшасын қараңыз)

19.45 Стратегиялық жоспар

• 2004 ж. Стратегиялық мақсаттарды мақұлдау (Д-қосымшасын қараңыз)

20.30 2004 ж. ұйым басшысының алдына

қойылған мақсаттарды мақұлдау (Е-қосымшасын қараңыз)

21.00 Отырысты жабу

23а

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Басқармада комитеттердің нәтижелі жүйесі бар. Комитеттер – бұл нәтижелі жұмыс үшін пайдалы құрылым. Басқарма комитеті келесі басқарма отырысын күтпей-ақ белгілі жұмысты орындай алады: қайсыбір мәселені зерттеу (мысалы, даму мүмкіндіктерін), толық басқарма құрамы үшін ақпарат жинау (мысалы, КЕҰ қаржысының жағдайы туралы), басқарма міндеттерін жемісті атқару үшін дайындық жұмыс істеу (мысалы, құрамына жаңа мүшелерді қабылдау бойынша). Комитеттерге басқарма мүшелері ғана емес, ұйым қызметкерлері және сарапшылар да кіруі мүмкін. Комитеттер басқарманың белсенді мүшелерін анықтап, талдауға, ұйымның шынайы өміріне қосудың жақсы әдісі болып табылады. Тұрақты комитеттердің жұмысы әдеттегідей, жарғылық құжаттармен реттеледі, ал уақытша комитеттер төрағамен жағдайға қарай тағайындалады. Әр комитетке негіз орындау керек екендігі туралы нақты нұсқау керек. Әдеттегідей осы нұсқаулар комитет мүшелеріне және олардың отырыстарына, жұмыс уақытына, есебіне қойылатын талаптар жазылған мандат түрінде бекітіледі. Осыдан басқа, комитеттерге өздерінің мақсаты өз атынан шешім қабылдау емес, басқарма атынан жұмыс істеу болып табылатындығын ұмытпау керек. Ең жиі кездесетін комитеттер – қаржылық және даму бойынша

Басқарма жұмысының жыл сайынғы кестесіне негіз енгізу керек

Басқарма жұмысының кестесі маңызды міндеттерді тыс қалдырмауға көмектеседі.

Мынадайды кестеге енгізуге ұмытпаңыз:

- Ұйым басышысын бағалау;
- Жылдық бюджетті мақұлдау;
- Жаңа басқарма мүшелерін тағайындау және қызметпен таныстыру;
- Жыл бойына мақсаттар қою;
- Стратегиялық жоспарларды қарау және түзету;
- Басқарманың фандрайзинг бойынша қызметі;
- Басқарманың өзін-өзі бағалау;
- басқарма мүшелерінің қоғамдық жұмысы

Ескертпелер

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Басқарма өз дамуы туралы ойланады

Басқармалардың көбісінде мүшелер ауысуының өз артықшылықтары мен кемшіліктері бар деп санайды. Әлсіз жағы – бұл нәтижеліктің төмендеуі. Басқарма мүшелері өзара түсіністікке келіп, бір топ ретінде жұмыс істеуге көп күш салу керек. Және де, егер бұл топ құралса, онда жаңа мүшелердің пайда болуы немесе ескілердің кетуі тепе-теңдікті бұзады. Одан бетер, лайықты жаңа мүшені іздеу басқарма үшін орындалмас мақсат болып көрінуі мүмкін, өйткені барлық ең жақсы адамдар тапшы және қолдары бос емес, ал, бос уақыты мол адамдар істей алмайды. Осыған байланысты ОШЕ елдерінің КЕҰ көпшілігінде басқарма мүшелері жылдап ауыспайтындары түсінікті.

Басқа жағынан қарағанда, ротацияның көп артықшылығы бар. **Жаңа адамдар – бұл жаңа мүмкіндіктер мен ресурстар, олар басқарманы болжамды тоқыраудан құтқарып, КЕҰ өсігін жаңа қауымдастықтарға ашады.** Осы артықшылықтарды мойындай тұра, көптеген КЕҰ басқарма мүшелерінің мерзімді ауысуын енгізеді. Басқармаға лайықты адамдарды тарту үшін көп күш салу керек, және де, осыны ұйымыңыз үзілмес процесс деп қарау керек. Егер басқарма әр отырыста кейбір уақытын осыған арнаса, бұл салым өзін ақтайды.

КЕҰ жарғылық құжаттарында басқарманың жаңа мүшелерін қабылдау, олардың өкілдік мерзімі мен осындай мерзімдердің ең көп саны жазылу тиіс. Бекітілген шектеу жоқ болса, ұйым әр 5-6 жыл басқарма мүшелерін ауыстырып тұрса, одан тек қана ұтады. Құжаттарда сонымен бірге ассоциациялар мүшелері сияқты басқарма мүшесіне үміткері сәйкес келуі тиіс талаптар көрсетілуі тиіс. Басқарма жаңа мүшелерді іріктеу барысында қарауы мүмкін басқа да сипаттамалардың арасында мамандық дағдылары, жеке қасиеттері мен анық мүдделер қайшылығының жоқтығы бар (**«Жаңа басқарма мүшелерін тарту бойынша ұсыныстар»**).

Жаңа басқарма мүшелерін тарту бойынша ұсыныстар

Жаңа мүшелерді тарту барысындағы қиындықтар нәтижелі жұмыс істейтін басқарманы құру жолында ең үлкен кедергі шығар. Әрине, таңдау өте тар болуы да мүмкін. Бірақ, басқа себебі КЕҰ көбісінде ең жақсы басқарма мүшелері танымал адамдар деп сенімді болуында. Сондықтан, олар осы қызметке уақыт бөле алмайтын адамдарға барады. Үздік басқарманы жинауға көмектесетін мынадай бірнеше ұсыныстар береміз.

- 1. Адамдарды абыройы ғана емес, мамандығы бойынша таңдаңыз.** «Қандай танымалды шақыра аламыз?» дегеннің орнына «Біздің басқарма мүшелеріне қандай мамандық дағдылар керек?» деп, өзіңізді сұраңыз. Мүмкін, сізге бұрынғы премьер-министр емес, декреттік демалыстағы бухгалтер пайдалы болатын шығар.
- 2. Ең алдымен, басқарманың ұйымыңыздағы рөлін белгілеңіз, сосын адамдарды таңдайсыз.** Көптеген ВІПтердің шынайы ұйыммен айналысу үшін уақыты да, ынтасы да жоқ. Бірақ егер сіз басқарманың жақсы жұмыс істегенін қаласаңыз, онда ВІПтен бас тартып, ұйымыңыз үшін жанын салатын мықты маманды шақырасыз.

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Жас мөлшері, гендерлік немесе ұлттық қана емес, түрлілік ұстанымы өте маңызды. Әдет бойынша, ОШЕ елдерінің КЕҰ басқармаларында тек коммерциялық емес саланың өкілдері ғана жұмыс істейді. Бүгін фандрайзинг мәселесі өте өзекті болып, мүдделер қайшылығы елеулі қамдандырған жағдайда, алдағы ұйымдар басқармаға жеке және мемлекеттік саланың өкілдерін шақыруға тырысады. Саладан тыс келген жаңа басқарма мүшелері топтық санадан кетуге көмектесіп, жаңа мүмкіндік туғызып, жиі жағдайда жоғарылау мақсат қояды.

Жаңа мүшелерді таңдағанда мамандығын ғана емес, істегі ұжымға қалай қосылатынын ескеру маңызды болып табылады. Әр ұжымның өз мінезі бар, басқарма да сол сияқты. Топта жұмыс істей алатын лайықты адамдарды табу маңызды.

Басқармада жаңа мүшелердің келуі тұрақты қарым-қатынасты өзгертуі мүмкін, сондықтан назар аударып, қамқормен іске қосу жылдам үйренуге көмектеседі. Міндетті түрде жаңа әріптесті бағдарламалармен, саясатпен, ұйымның стратегиялық мәселелерімен таныстыру керек, бұл адамның КЕҰ-да жақсы сезініп, жұмыс істеуіне қолдау көрсетеді. Ұйымда осылай іс жүргізу басқарма мүшелеріне бір-бірімен танысып, әркімнің күшті де әлсіз жақтарын білуге мүмкіндік береді. Басқарма біртұтас ұжым болып, оның мүшелері КЕҰ-ға қатысты болудан ләззат алады.

Жаңа басқарма мүшелерін жұмыспен таныстыру және ұжымын біріктіру бұл даму бойынша комитетінің жауапкершілігі (**«Даму бойынша комитетінің мандаты»** қараңыз). Осы комитеттің тағы бір міндеті мерзімді түрде өзін-өзі бағалау. Өзін-өзі бағалау маңызды процесс болып табылады, басқарма өзіне айнаға қарап тұрғандай, өз қызметін бағалайды. Өзін-өзі бағалау басқармаға өзінің басшылық рөлін және ұйым дамуына берер үлесін жақсырақ түсінуге көмектеседі

3. Бизнес қауымдастығына жүгініңіз.

Көптеген КЕҰ-да басқарма басқа осындай КЕҰ-дың өкілдерінен тұрады. Бірақ кіші бизнес өкілдері сіз үшін өте құнды басқару дағдыларына ие болуы мүмкін. Қауымдастықтың дамуына қатысу құндылығын мойындайтын ірілеу корпорациялардың аға менеджерлері де басқармаңыздың мүшелері болуы мүмкін.

4. Креативті тартыңыз. Ұйымыңызға адамдарды тартудың ақылға сиымды стратегиясы өз жемісін әкелуі мүмкін. Сенімді қарым-қатынас құру кезінде шығармашылық көзқарасын ұстану не істейтінізді көрсететін қызықты шаралар да, болашақ басқарма мүшелеріне дайындалған қызықты ақпараттық материалдар да болып табылады. Кейбір КЕҰ-р үміткерлерді алу туралы жарнама да берген. Жаңа көзқарасты пайдаланып, сіз жаңа таланттарды ашып, оларға басқармаңызда өте жақсы жұмыс істеткізе аласыз

КЕҰ ең жоғарғы кәсіби және этикалық стандарттарды насихаттайды

Ең жақсысы, егер өзін-өзі бағалау жыл сайын жүргізіліп, сол жылға қойылған мақсаттарға сүйенсе. Ондай баға өте жеңіл ұйымдастырылуы мүмкін, мысалы, ашық жарты сағаттық сұхбат түрінде немесе күрделілеу түрінде, онда белгілі тақырып жеке отырыста бөтен фасилитатордың шақырылуымен талқыланады. Сіздің басқармаңыз өз қызметін осы кітаптың соңында берілген сауалнама арқылы бағалай алады.

Ескертпелер

Даму бойынша комитетінің мандаты

Көптеген басқармаларда даму бойынша комитеттің (оны кей кезде басқару комитеті деп атайды) бар болуы басқарманың басқару қабілетін жоғарлауын қолдайды деп санайды. Оның негізгі міндеттері мынадай:

- Мүшелерді ауыстыру процесін реттеу;
- Жаңа басқарма мүшелерін жұмыспен таныстыру;
- Басқарма жыл бойғы мақсаттарын белгілегені үшін жауап беру;
- Басқарма қызметін өзін-өзі бағалау жүргізу;
- Бағалау нәтижелері бойынша қабылданған шешімдерді басқарманың орындауын бақылау.

Сонымен бірге, комитет басқарма қызметіне байланысты рәсімдердің орындалуын бақылайды (мысалы, шығындарды өтеу, мүдделер қайшылығын анықтау рәсімдерін) және керек болған жағдайда қайта қаралуын бақылайды

Басқарма ұйымның қаржылық қызметін бақылайды

Ұйым миссиясын белгілегеннен кейін басқарманың келесі ең негізгі міндеттерінің бірі оның қаржылық тұрақтылығы мен дұрыс басқарылуын қамтамасыз ету болып табылады. Ұйымның ағымдағы денсаулығы және оның ұзақ мерзімді тұрақтылығы басқарманың осы маңызды мәселеге назар аударуына жиі байланысты.

Басқарманың негізгі міндеті – ұйымның өз миссиясын орындау үшін жеткілікті қаржы бар болуын қамтамасыз ету. Егер бюджет жоқ болса, онда басқарма ең алдымен басшыдан оны беруге ұсыну тиіс. Басқарма шығындардың орынды және ақылға сыймды екеніне, қаржы бекітілген рәсімдер бойынша жұмсалатынына, инвестициялар дұрыс басқарылатынына, толық және нақты бухгалтерия жүргізілгеніне, ұйымның әртүрлі қаржыландыру көздері бар болуына керекті шара қолданғанына көзін жеткізеді. Мүшелік ұйымдарда басқарма жарна мөлшерін де белгілейді.

Басқарма үшін бұл тым үлкен жұмыс болып көрінсе, амал қанша! КЕҰ-да қадағалау комитеті бар болса да, басқарма қаржылық бақылауды жылына бір рет емес, тұрақты түрде жүргізу тиіс. Басқарма жақсы хабарға ғана емес, қауіп белгілеріне де назар аудару тиіс. Ұйымда табыс азайып, немесе бухгалтерлік кітаптарда анықсыз жазбалар пайда болғанда күдіктеніп, сауал қою керек.

Көптеген басқармаларда мәселені жеңілдету үшін негізгі қаржылық көрсеткіштердің мониторингін ғана жүргізеді (**«Басқарма бақылауға тиіс негізгі қаржылық көрсеткіштерді»** қараңыз). Осы көрсеткіштер бойынша қысқаша баяндаманы әр отырыстың күн тәртібіне енгізуге болады.

Басқарма бақылауға тиіс негізгі қаржылық көрсеткіштер

Басқарма әркез сіздің қаржылық жағдайыңыз туралы хабардар болуы тиіс. Басқарма мүшелері оны бағалай алу үшін оларға тым көп нақтылықтарды берудің қажеті жоқ. Оларға төлемдердің бәрін көрсеткеннің орнына әр отырысқа негізгі көрсеткіштер туралы есеп дайындау жақсы болады. Осы көрсеткіштерге кіреді:

- Ұйымдағы қолма-қол ақша (қызметкерлерге еңбекақы мен ағымдағы төлемдерге жеткілікті);
- Қаржы түсу болжамы (қаржылық жоспардың қаншалықты шынайы екенін түсіну үшін);
- Табыс пен шығын (КЕҰ жеткілікті деңгейде табыс тауып, шығын шығаратынына сенімді болу үшін);
- Жоспарланған және шынайы бюджеттердің айырмашылығы (күтілетін шығындар мен табыс шынайыларға сәйкес келетініне көз жеткізу үшін, ал егер олай болмаса, неге екенін түсіну үшін);
- Қорлардың балансы (белгіленген деңгейден төмен түспегеніне сенімді болу үшін).

КЕҰ ресурстарды жинақтау мен басқаруға жауапты қарайды

Осы жұмысты дұрыс орындау үшін басқарма мүшелері қаржылық есеппен отырыста емес, алдын ала танысу тиіс. **Егер ақпарат толық болмаса немесе түсіндірмені талап етсе, онда басқарма оларды толығырақ түрде бөруді сұрауға құқылы немесе тиіс.** Барлық басқарма мүшелері осы мәліметтердің маңызын түсіну тиіс: қайсыбіріне дайындық керек болса, оны жүргізу керек.

Жіі жағдайда басқарма қаржылық комитетін ұйымның қаржылық жағдайын нақтылау бақылау үшін құрады (**«Қаржылық комитетінің мандатын»** қараңыз).

Ескертпелер

→ Қаржылық комитетінің мандаты

Әдеттегідей, қаржылық комитет бюджетті қалыптастыру процесін бақылайды. Ең жақсы жағдайда оны маман басқару тиіс. Егер басқармаңызда осындай адам жоқ болса, оны комитет сарапшысы ретінде шақырыңыз. Қаржылық комитетінің негізгі міндеттері мынадай:

- Жыл сайынғы бюджет дайындалып, басқармаға бекітуге ұсынылғанына жауап беру;
- Ағымдағы жылғы есептер дайындалып, басқарма мүшелеріне бекітуге берілгені үшін жауап беру;
- Табыс пен шығындардың мониторингісін жүзеге асыру;
- Ағымдағы қаржылық көрсеткіштерді жоспарланғандармен салыстыру;
- Аудитке дайындалу.

Есіңізде болсын, комитет жеткілікті деңгейде ұйымның қаржылық істеріне қатысты болуы тиіс, бірақ қызметкерлерді тым қатты бақыламау тиіс

Басқарма ішкі қадағалау механизмдерін орнатады

Ішкі қаржылық бақылау КЕҰ активтерін қорғайды, қаржылық операцияларды реттеп, ұйымның тұтастығына және нәтижелігіне қолдау көрсетеді. Егер ішкі бақылау тетіктері басқарма нұсқауларында іске асырылып, нақты жазылса, онда олар донорлар мен басқа да серіктестердің КЕҰ ресурстары дұрыс және ақылға сиымды жұмсалатынына сенімділігін арттырады.

Ішкі қаржылық бақылау тетіктерін дайындау және енгізу басқарма міндеті болып табылады. Басқарма ұйымға мамандырылған бухгалтерлік есеп жүргізуге, транзакциялар кезінде жауапкершілікті бөлу (мысалы, шоттар мен банкілік аудармаларды мақұлдау), ақылға сиымды инвестициялық саясат, жыл сайынғы аудит жүргізуді («Аудит маңыздылығын» қараңыз) ұсына алады.

Басқарма ішкі қаржылық бақылау тетіктері ұйымның барлық қызметкерлері пайдаланатынын бақылау тиіс.

Аудит маңыздылығы

Ірі ұйымдар үшін тәуелсіз аудит

жақсы тәжірибе ғана емес, заң талабы болып табылады. Бірақ ОШЕ елдеріндегі көптеген ұйымдар аудиттен өтпейді, өйткені жеткілікті қаржылары жоқ. Ірі бухгалтерлік және аудиторлық фирмалар осындай қызметті рго боло сирек көрсетеді. Сондықтан, аудитке көп қаржы жұмсау ақылға сымайтын болып көрінеді, әсіресе оған бюджеттің елеулі бөлігін жұмсау керек болса.

Бірақ, жақсы аудиторлық сараптама донорға сізге сенуге болатыны туралы сенімді баяндап береді. Жақсы аудитор қаржылық есептеріңізді тек қана бағаламай, оларды жақсартуға көмектеседі.

Аудитке төлейтін қаржыңыз жоқ болса, аудиторлар ассоциациясына барып, осы жұмысты ақысыз істей алатын маманды тауып көріңіз. Мүмкін, аудиторлар қызметіне жеңілдік алу үшін басқа КЕҰ-мен бірігу дұрыс болатын шығар.

Аудиторға төлейсіз бе, жоқ па, маңызды емес, ол ұйымыңызбен ешқандай байланыста болмауы тиіс. Осыдан басқа, аудитті ұйым қызметкерлері өткізуге немесе ұйымдастыруға міндетті емес, өйткені, ол басқарманың міндеті.

Аудит аяқталғанда, басқарманың міндеті

аудиторлардың кеңестері орындалып, қаржылық және аудит нәтижелері ұйымның жылдық есебіне енгізілгеніне көз жеткізу болып табылады

Ескертпелер

Басқарма ресурстарды табуға қатысады Көптеген басқарма мүшелері үшін олардың ұйымға ресурстар тарту керек екені күтпеген жағдай болуы мүмкін. Бірақ басқарманың ұйымды ресурстармен қамтамасыз етілуін бақылау міндетінен дәл осы аңғарылады. ОШЕ елдерінде ұйымның ресурстық дамуына басқарманың қатысуы өте маңызды. Халықаралық донорлар осы аймақтан кеткендіктен, ұйымдардың көбісіне жергілікті көздерден қаржы тарту басты мақсатқа айналады. Басқарма мүшелері мұнда өз КЕҰ-р үшін тиімді фандрайзерлер болып табылуы мүмкін.

Біріншіден, өйткені олар осы қаражатқа жеке мүдделі емес. Олар өз еңбекақысы, офисі не басқа да жеке мақсаттарға қаржы іздемейді. Керісінше, басқарма мүшелері қаржы іздей тұра ұйым миссиясына беріледі, бұл қолдау үшін сенімділеу себеп болып табылады. Олар сонымен бірге КЕҰ байланыстары мен болашақ қаржыландыру көздерін кеңейтеді. Ақыры, олардың ұйым ресурстарын дамытуға қатысуы белсенді басқармаға қатысуын көрсетіп, ұйымның сенімділігін, жақсы жұмыс істейтінін, жауапты екенін және қаржыны мақсатына жұмсайтынын көрсетеді.

Басқарманың фандрайзингке қатысуы оның мүшелері жүріп, ақша сұрау керектігін мүлдем аңғартпайды. Көп адамдар үшін бұл жағымсыз қызмет. Бірақ, ұйымды ұсынып, қолдау хатына қол қоюға, ақшалай емес қайырмалдық немесе шаралар үшін ақысыз алаң іздеуге болады. Бұның бәрі көмектің бірнеше түрлері ғана. Бірақ, жаңа мүшелерді шақыра тұра, басқарма міндеттеріне фандрайзинг, оның ішінде ұйым басшысымен немесе қызметкерлерімен бірлесіп қаржы іздеу міндеттерінің бірі болып табылатыны туралы алдын ала айту керек.

Басқарманы ұйым үшін ресурстарды іздеуге қалай қатыстыруға болады?

Төменде басқарма мүшелерін фандрайзингке жемісті қатыстыру үшін еске сақтау керек үш маңызды жайлар берілген.

1. Ынталандыру

Басқарма мүшелері сізге қаржы іздеуге көмектесу үшін оларға осы міндетті өздеріне алғандары қаншалықты маңызды екенін түсіндіру қажет. Өздеріне неге қажет екенін түсіндіріңіз. Салмақты себеп таппасаңыз, онда басқарманы фандрайзингке тартудың керегі жоқ та шығар

Олардан нені қалайтыныңызды түсіндіріп, бірнеше мүмкіндіктерді таңдауға ұсыныңыз. Ой тоғыстырып, қалай көмектесе алатындарын талқылаңыз: жаңа керекті байланыс орнату, шарада сөз сөйлеу, қолдау хатын жазу, болашақ донорға сізбен бірге бару, PR-материалдар бойынша кеңес беру немесе бірінші қадам ретінде басқа да шаралар.

КЕҰ ресурстарды жинақтау мен басқаруға жауапты қарайды

Мұнда осы қызметті қызметкерлермен үйлестіру өте маңызды, өйткені КЕҰ біртұтас болуы тиіс. Ұйым басшысы қызметкерлер фандрайзингке керекті көмектің бәрін беретінін қамтамасыз ету тиіс (**«Басқарманы ұйымға ресурстарды іздеу үшін қалай қатыстыруға болады»** қараңыз).

Басқарма сонымен бірге ұйымдағы адамдық ресурстар үшін жауап береді. Басқарма қызметкерлерді басқаруын басшыға тапсырғанымен, ол еңбек заң құжаттары сақталып, қызметкерлерге тиімді ақы төленгенін, оларға қадірмен қарап, мамандық өсуіне мүмкіндік берілуін бақылау тиіс. Басқарма міндеттерінің бірі ретінде еңбек дауларын қарау рәсімін бекітіп, қайшылықтарды әділ де бейтарапты шешу тиіс.

Ескертпелер

- Бір немесе екі пайыз деп аталатын заңы бар кейбір ОШЕ елдерінде осы заңға сәйкес табыс салығының бір бөлігін таңдалған КЕҰға жіберу көзделген. Басқарма мүшелерінің біріншіден өз табыс салықтарының белгілі пайызын ұйымымыңыздың бюджетіне жіберу туралы нұсқау берер еді.
- Үмітіңіз шынайы өмірге сай болсын және басқарма мүшелерін көздеген мақсатқа қалай жететінің туралы хабардар етіңіз.

2. Қолдау

Басқарма мүшелерінің фандрайзингте қатысу қызығушылығын қолдау үшін бұл процесті мүмкіндігінше оңай ету керек. Керекті материалдарды, мысалы, нені айту керек екенін жазатын, басқарма мүшелері ұйымыңыз бен жобаларыңыз туралы айтқанда, жеткілікті ақпараттары болу үшін тиісті материалдарды дайындап беретін қызметкерлерді бөліңіз.

3. Алғыс

Басқармаңызға алғыс айтып, олардың қолдауы сіз үшін өте маңызды екенін көрсетіңіз. Олар ұйымыңызбен жұмыс істегені үшін мақтанып, осы туралы басқаларға мәлімдейді.

КЕҰ өздері қызмет атқаратын қауымдастықтар мүдделеріне мұқият қарайды

Басқарма ұйым және қауымдастық мүдделерін біріктіреді

КЕҰ-ң игі басқармасы ұйым мүдделерін қауымдастық мүдделерімен үзілместей байланыстырады. Ресурстар мен миссияның орындалуын бақылап, үлгілерді орнатып және нәтижені бағалап, жақсы басқарма ұйымды түсінікті, сенімді және жауапты, жалпы қоғам мүддесінде жұмыс істейтін серіктес ретінде көрсетеді (**«КЕҰ басшысының күдіктері (3-б.)»** қараңыз).

Бейнелеп айтқанда, басқарма бұл КЕҰ-ң ішкі өмірі мен қауымдастық арасындағы есік, басқарма осы екеуіне қызмет етіп, оларға бағынышты. Бұл есік екі жаққа да ашылады. Басқарма КЕҰ қызмет ететін қауымдастықтың мұқтаждарына назар аударуын, осы қауымдастықты біліп, түсінуін бақылайды. Осы міндеттер ұйымның миссиясы мен стратегиялық жоспарлауға байланысты болғанда, аса маңызды. Басқарма ұйым өмірінің мәнін қозғайтын сауалдарды тұрақты түрде қою керек: миссиямыз маңызды ма? Қоғам мұқтаждарын шынымен де қанағаттандырамыз ба? Адамдар нені және неге істейтінімізді түсіне ме?

Ескертпелер

→ **КЕҰ басшысының күмәндары: «Маған басқарма не үшін керек?» (3-бөлім)**

ОШЕ елдерінің біріндегі КЕҰ басшысының тәжірибесінен:

«Біздің еліміздегі социализм құлдыпап, соғыстан кейін бірінші пайда болған қорлардың біріне басшы болып тағайындалғам. Сол кезде адамдар барлық жаңаға, «басқаға» үлкен сенімсіздікпен қараған. Біздің ұйым бірінші гранттарды таратқаннан кейін бірнеше адам мені өз ұлтымның өкілдері жұмыс істейтін КЕҰ-ға қолдау көрсетеді деп айыптады.

Қорымыздың басқармасына әртүрлі адамдар мүше болады – саяси сенімі де, этникалық, гендерлік көзқарасынан да. Басқарманың бәрі және әсіресе өзімді лауазымды кері пайдаланды деп айыптаған ұлт өкілдері грант бөлу процесі әділ, объективті және белгілі таңдау шарттарына негізделген деп асыға мәлімдеді. Басқарма болмағанда, қорымыз сонда жабылушы еді».

28a

→ **Тәжрибелік мысал: байланыстар**

Дамып келе жатқан КЕҰ басқармасы дайындауы тиіс концепциялардың негізгісі – бұл ішкі және сыртқы байланыстар концепциясы. Басқарма байланыстар құрылуы тиіс негізгі құндылықтарды белгілеу тиіс, мысалы, шындық, сенімділік, заңға бағынушылық және ашықтық.

КЕҰ өздері қызмет атқаратын қауымдастықтар мүдделеріне мұқият қарайды

Басқарма ашық байланыстарды қолдайды

КЕҰ-ң қоғамға жауапты болу міндеттемесінің бірнеше түрлері бар. Мысалы, КЕҰ мемлекеттік органдарға міндетті есеп беру немесе мерзімді тіркеуден өту тиіс. Донорлардың алдында да КЕҰ қаржыны қалай жұмсап, қызмет нәтижесі қандай болғаны туралы есеп береді. КЕҰ игілік алушыларға қызметтерінің тізімін беріп, осы қызметтер қауымдастық мұқтаждарын қалай қанағаттандыратынын түсіндіреді.

Кең ауқымды аудитория КЕҰ-н өте жоғары деңгейдегі ашықтықты талап етеді. Қоғамдық қаржыны татып, пайдалану артықшылығы ұйымның қалай жұмыс істейтінін әділ де нақты көрсету тиіс екенін аңғартады. Бірақ бұл өзін тым жақсы көрсету керек екенін аңғартпайды, өйткені кемшіліктерді бәрі-бір жасыра алмайсыз.

Басқарма ұйымда байланыстар саласында өз концепциясының дайындалуын, барлық жариялы материалдар, грант алуға мәлімдемелер, фандрайзинг хаттары, қаржылық және мазмұндық есептер, сайттар, қызмет тізімі жақсы беріліп, шынайы болуын бақылайды (**«Тәжірибелік мысал: байланыстар»** қараңыз). Осы мақсатқа қол жеткізу үшін басқарма PR-ғы тәжірибелі адамдарды шақыруы тиіс. Егер жедел түрде қайсыбір материалдарды, әсіресе заңгерлік құжаттарды беру керек болса, басқарма олардың дұрыс толтырылып, нақты және шынайы ақпарат беруін қадағалау тиіс.

Сонымен бірге, осы ұстамдарды қалай қолдану керек екендігі бәріне түсінікті екеніне көз жеткізу маңызды. Мысалы, ұйым толығымен ашық болуға тырысса да, қандай ақпарат құпия болып қалуы тиіс?

Байланыстарды дамыту концепциясына енгізіледі: **Herzli үлгілер**. Байланыстарды дамыту бағдарламасының кем дегенде ең керекті құрамдық бөлшектері қандай? Оларға жылдық есеп, басқарма мүшелерінің әртүрлі форумдарда қатысуы, игілік алушылардан бейнесуреттерін пайдалануға рұқсат алу жатады.

Жалпы рәсімдер мен мақұлдау.

Байланыстардың жалпы керекті ережелері (мысалы, электрондық пошта арқылы келген хатқа үш күннен кешіктірмей жауап берілуі тиіс) және мақұлдауы қандай (мысалы, басшымен баспасөзбен барлық байланыстарды мақұлдау керек пе).

Басқармамен байланыстар.

Басқарма қызметкерлермен қалай байланысады? Басқарма мүшелеріне хаттарды жеке жіберу керек пе?

Қызметкерлер басшымен мәселе пайда болғанда, басқарма мүшелеріне тікелей хабарласа ала ма?

Тығыз жағдайдағы байланыс. КЕҰ тығыз жағдайға қалай дайындалады? Әдеттегідей осындай жағдайда басқарма басқаруды өз мойнына алады, әсіресе халықпен қатынасқанда. Бірақ КЕҰ атынан екіден артық спикерлер сөйлесе, бұл тиімсіз болуы мүмкін. Бұл жағдайда кім сөз сөйлеуі тиіс – басшы ма әлде басқарма төрағасы ма?

Фандрайзингтегі байланыстар. Басқарма мүшелерінің фандрайзингке салған үлесін қалай белгілеуге болады?

Басқарма мүшелерінің ашық сөздерін фандрайзинг материалдарында пайдалануға бола ма және олар бизнес қауымдастығында КЕҰ өкілі бола ала ма?

Егер солай болса, онда осы жағдайдың бәріне нақты жазылған саясат болу керек.

КЕҰ өздері қызмет атқаратын қауымдастықтар мүдделеріне мұқият қарайды

Басқарма жылдық есептің жариялануын бақылайды

Жылдық есеп КЕҰ қызметі туралы қаржылық және басқа да ақпаратты кең ауқымды аудиторияға жеткізу құралы болып табылады. Жылдық есеп ұйымға қанша қаржы келгенін, осы қаржыны кім берді және қандай бағдарлама, әкімшілік мұқтаждарға жұмсалғанын көрсетеді. Әдеттегідей, жылдық есепке қаржылық аудит нәтижелері немесе сенімді қаржылық көрсеткіштер енгізіледі. Жылдық есеп сонымен бірге КЕҰ қызметі мен бағдарламалары туралы ақпарат жариялаудың жақсы мүмкіндігі болып табылады.

Басқарма есептің мерзімді жарияланып, мүдделі тұлғаларға басылым ретінде немесе онлайн қолжетімді болуын қадағалау тиіс (**«Зерттеу нәтижелері: жылдық есептер»**).

Ескертпелер

→ **«Зерттеу нәтижелері: жылдық есептер»**
2002 ж. Венгрияда өткізілген зерттеу* КЕҰ-ң 81% жылдық есептерін жариялайтынын көрсетті. Бұл жақсы жаңалық, өйткені қоғамдық пайда ұйымдары (олар зерттеу қатысушыларының 68% құрайды) заң бойынша жыл сайын осындай есептерді жариялауға міндетті. Бірақ, зерттеу авторлары КЕҰ-ң көпшілігі анықтық пен ашықтыққа ең аз талаптарына жауап беріп, негізінен заң талаптары орындалуын ұстанғандарын атап көрсетті. Басқаша айтқанда, респонденттердің 32% ғана өз есептерін жариялау үшін күш салған. Есептердің көбісі офистерінде оқылмаған түрінде қалды. Тұжырым: басқарма есептер жазылып қана қоймай, өзінің көздеген аудиториясына жету үшін қамқор көрсету тиіс.
Nonprofit Governance Practices in Hungary («Көздерді» қараңыз).

→ **«Дұрыс басталуы: жаңа басқарма мүшелері үшін нұсқау беру»**

Жаңа басқарма мүшелерін іспен таныстыру үшін жарты күніңізді арнауға болады. Жаңа әріптестеріңіз топпен танысып, ұйым алдында тұрған мәселелер туралы біле алады. Олар оның құндылықтары мен іскерлік мәдениеті жайлы түсінік алады. Мүмкін, сонда олар басқармадағы жұмысына көбірек ынтасымен қарайтын шығар.

КЕҰ өздері қызмет атқаратын қауымдастықтар мүдделеріне мұқият қарайды

Басқарма – КЕҰ-ды мүдделі жақтарымен байланыстыратын құрал

Басқарма негізінен ұйым ішінде жұмыс істеуге назар аударатынына қарамастан, ол КЕҰ-ң қауымдастықпен байланыстары қалай дамып келе жатқанын әркез бақылайды. Басқарма КЕҰ-ды серіктестерінің өзекті мұқтаждары мен тілектерінен хабардар етіп, олардың ұйым туралы көзқарасын біліп тұрады. Басқарма мүшелері қызметкерлерге қарағанда, тура және шын пікір ала алады, сондықтан жағдайды тұтас көреді. Басқарма серіктестер мен КЕҰ арасындағы байланыс құралы болып табылады, бұл адал басқарудың басты айырмашылығы.

Басқарма мүшелері КЕҰ жаңалықтарын кең ауқымды бұқараға жеткізеді. Олар ұйымның әртүрлі аудиторияларда, яғни бизнес ұйымдарында, азаматтық бірлестіктерде, билік органдарында т.б. өкілі бола алады, өйткені олардың ынтасы күшті. Оның көптеген жолдары бар: қолдау хаттарын жазу, баспасөзге шығу, қызметкерлерге байланыс орнатуға, керекті телефон шалуға көмектесу. Басқарма мүшелері үндері қосылып, әртүрлі аудиторияларға келісілген хабарлама жеткізуге тырысу тиіс.

Қызметкерлер басқарма мүшелеріне осы рөлді атқаруға екпін қойып, тезис дайындау арқылы көмектесу тиіс. Басқарманың миссионерлік рөлінің маңыздылығы жаңа басқарма мүшелеріне өз міндеттерін атқаруға кіріскенде түсіндірілуі тиіс (**«Дұрыс басталу: жаңа басқарма мүшелеріне түсіндірме беру»**).

Осындай танысу кездесуіне дайындалғанда ұйымыңыз туралы материалдар жинап қойыңыз – ол басқарма мүшелеріне арналған материалдар жинағы болуы мүмкін, оған жарғылық құжаттарды, басқарма міндеттеріне қатысты заң құжаттарынан үзінділер, бұрынғы басқарма отырыстарының хаттамалары, басшы міндеттерінің мазмұнамасы, стратегиялық жоспар, жылдық бюджет, өткен жылғы қаржылық есеп енгізілуі мүмкін. Өдеттегідей, осындай кездесу бағдарламасы мынадай болуы мүмкін:

- 9.00 Сәлемдесу (төраға)
- 9.30 Бағдарламалар мен қаржылық жағдайды шолу (басшы)
- 10.15 Ұзақ мерзімді мәселелер мен мақсаттар туралы нақтылау (басшы)
- 10.45 Үзіліс
- 11.00 Басқармадағы рөлдер мен міндеттер (төраға)
- 11.30 Басқарма тәртібі мен рәсімдері – жиналыс кестесі, қатысу талаптары, басқа рәсімдер талаптары, мүдделер қайшылығы (төраға)
- 12.15 Сұрақтар мен жауаптар (төраға және басшы)
- 13.00 Аяқталу




Қорытынды: адал басқаруды енгізе бастаймыз

ОШЕ елдеріндегі КЕҰ жаңа жөргілікті қолдау көздерін іздеуде. Мұнда басқарма өз жақтастарын коммерциялық емес сала нағыз қоғам мүдделеріне жұмыс істейді деп сендіре отыра, өте маңызды рөл атқаруы мүмкін. Ауқатты және әділ демократиялық қоғам құруға бағытталған ұйымдар адал басқару өздерінен, ұйым қызметіне қосылғандықтан және жауапты басқармадан басталатынын көрсету тиіс.

Бірақ адал басқаруды құру мәселесін қалай шешуге болады? Осы күнге дейін басқармамен жұмыс істеп көрмеген КЕҰ басшылары осы жаңалықтарды өз ұйымдарында қалай енгізбек?

Ұйым басшысына да, басқарма мүшесіне де бұл мәселе шешілместей деп көрінуі мүмкін. Бірақ оны бір-ақ секіргенше, әдет бойынша көптеген қадамдар арқылы шешуге оңай болады. Егер сіз төменде келтірілген осы сегіз кеңесті орындасаңыз, мақсатқа жету мүмкіндігіңіз арта түседі, ал процестің өзі түсінікті және көңілді болады.

30a



1 Басқармамен оның ұйымдағы рөлі туралы сөйлесіңіз. Кей кезде осындай пікірталас жаңа мүмкіндік ашып, басқармаға тоқырауға жол бермеуге көмектесуі мүмкін. Сөйлесуді жаңа көзқарас КЕҰ-ды күшейтіп, басшы жұмысын жеңілдетуі мүмкін екенінен бастаңыз. Басқарма рөлін корпоративтік салада да, үшінші секторда да жоғарлату үрдісіне сілтеме жасауға тырысыңыз. Содан кейін басқарма мүшелерінен КЕҰ дамуына жақсырақ немесе өзгеше қалай қатыса алатындарын ашық сұраңыз.

* □ Қорытынды: адал басқаруды енгізе бастаймыз

2 Басқарма мүшелеріңізді не ынталандыратынын анықтаңыз. Егер басынан бастап өзгеріс керек екеніне келіссе, өте жақсы. Бірақ адамдар жиі жағдайда қолда барына қанағат етіп, бәрін сол қалпында қалдырғысы келеді. Өзгерістерге қарсыласу адамдарды басқармаға әкелген бастапқы ынтасына да байланысты болуы мүмкін. Мысалы, біреу басқармаға балалармен жұмыс істеуді ұнатқандықтан келіп, енді жаңа басқару міндеттері осыған кедергі жасайды деп қорқады. Бұл жағдайда басқарма мүшесінің міндеттері өзгергенімен, бұрынғыдай балалармен жұмыс істей алатынын түсіндіру қажет. Басқарма мүшелері басқаруға белсенді қатысуын басталысымен олар әдеттегідей, осындай қызметті қатты қолдайды.

3 Бәрін біртіндеп жасап, ең негізгісін белгілеп алыңыз. Басқармада ұйымыңыздың мұқтаждарын ескере тұра, біріншіден нені өзгерту керек екенін анықтаңыз. Мүмкін, фандрайзинг ең маңыздысы шығар? Онда басқармаға ресурстарды тартуға қатысуды ұсыныңыз. Донорлар адал басқару дәлелдерін сұрап жатыр ма? Демек, ұйымдағы қарым-қатынас құрылымын қағазға анық түсіріп, жүзеге асырыңыз. Қайсыбір жағынан бастау және кішігірім жетістіктерді кейінгі өзгерістердің негізі ретінде пайдалану маңызды болып табылады.

4 Басқармаға өз дамуы жоспарын ойластыруға көбірек уақыт беріңіз. Мерзімді кездесу барысында оны жасамай-ақ қойыңыз. Пікірталасқа арнайы жағдай жасалса, онда ол нақтылау, стратегиялық және креативті болады. Осындай кездесуді басқарма мүшелерінің бәрі келетіндей, алдын ала жоспарлау керек. Мамандырылған фасилитаторды шақыру жақсы болар еді. Қатысушылардан кездесу барысында телефондарын өшіріп тастауды сұраңыз. Осы кітаптың соңында басқармамен қалай сөйлесуді бастау керек екені туралы кеңестер табуға болатын сауалнама орналасқан.

* □ Қорытынды: адал басқаруды енгізе бастаймыз

- 5** Басшы да, басқарма да келісіп істеу керек. Басқарма рөлін күшейту процесі өзара сенім мен қолдауға негізделген ортақ іс болу тиіс. Басқарма төрағасы және басшы процесс барысын жиі талқылап, стратегиялар мен ортақ мақсаттарды мақұлдау тиіс. Өзара түсіністіктері болмаса, процесс қиын болмақ.
- 6** Басқармаға қолайлы адамдарды шақырыңыз. Адал басқару ресми құрылымдар мен рәсімдерде бекітілуі мүмкін, бірақ ол барлық басқарма мүшелері өз жұмысынан рахат алса ғана шынайы болады. Басқармада ұйымыңыздың құндылықтарын ұстанатын, ұжымда жұмыс істей алатын және шешімдерді қабылдауға қатысқысы келетін адамдар болу керек. Осындайларды табу ұйымның бірінші қадамы болу тиіс. Басқармада жұмыс істеуге өзін де, уақытын да арнай алмаса, бірдемені өзгертуге тырысуыңызға кедергі болады деп ойлаймыз.
- 7** Кейбір ұйымдастыру ресурстарды басқарманың дамытуға пайдаланыңыз. Адал басқару қаржы шығындарын талап етпейді, бірақ ұйымдастыру ресурстарын талап етеді. Мүмкін, сіз басқарма мүшелерін көшке жұмыс уақытынан кейін кездесуге келгенде, төтті мен шайдың дәмін таттырарсыз, ал кейін басқарма шығындарын жылдық бюджетке бөлек жол ретінде енгізу керек. Қаржы екі күндік кездесу өткізуге, фасилитаторды немесе бағалау маманын шақыруға керек болуы мүмкін. Басқарма дамуына қанша жұмсаңызда, осының бәрі жақсы инвестиция болып табылады.
- 8** Процесс уақытты талап ететініне дайын болыңыз. Құрылымдар, процестер, көзқарастар іштен өзгеруі тиіс. Бірден өзгерту зиян келтіруі мүмкін. Оған үйрену керек. Басқарманың жаңа ойларға үйренісіп қалуына уақыт бөріңіз.

* □ Қорытынды: адал басқаруды еңгізе бастаймыз

Төменде ұсынылатын сауланама адал басқару туралы өңгімені бастауға көмектесіп, басқарма жұмысы күшейтілуі мүмкін жақтарына баса назар аударады. Әр басқарма мүшесін осы сауалдарға жауап беруге өтініп, кейін нәтижелерін салыстырыңыз. Сауалдарға бәріңіз бірге де жауап бере аласыз, сосын басқарма нені басқаша істей алатыны және не үшін туралы ойлануыңызға болады. Сауалнаманы өз қалауыңыз бойынша қысқартуға болады, әсіресе егер сіздің ұйымыңыз жаңа бастап келе жатқан, осы тәжірибені қалай бастарын білмей тұрған КЕҰ болса. Ал егер сіздің КЕҰ-ңыз ірі болса, қайсыбір ерекше мәселелерді қосуға болады.

Басқармаңыз осы өзін-өзі бағалау рәсімінен өткенде ол мүмкін, жаңа тәжірибені ібіртіндеп енгізісі келетін шығар. Осы кітапта келтірілген кеңестерді жүзеге асыру бірізділігі мен жылдамдығы көптеген себептерге байланысты, оның ішінде ұйымыңыздың өзіндік мұқтаждарына және оның даму деңгейіне бағынышты.

Мысалы, «Басқарма және қызметкерлер бөлек адамдар болып табылады» («Адал басқару менеджмент және басқару міндеттерін бөлуді аңғартады» бөлімі) деген бөлімше бірінші қатардағы мақсат болу тиіс. Ал «Басқарма басшысының ауыстырылуын жоспарлау» кеңесін кейінірек, басқармадан барлық қызметкерлер кеткеннен кейін жүзеге асыруға болады.

316

Фасилитаторды шақыру мүмкіндігін қарастыру керек, ол өзгерістер процесін нақтылап, аса назар аударатын салаларды бөледі және жаңа тәжірибені енгізу жоспарын дайындауға көмектеседі. Жақсы фасилитатор ортақ пікірге келуге, осы кітаптағы кеңестерді түсіндіріп, ыңғайландыруға көмектесуі мүмкін.

Және де, ең алдымен, әр ұйымның адал басқармаға өз жолы бар екенін ұмытпаңыз. Сұрақ қойып, біздің кеңестерімізді талқылап, ыңғайландыру арқылы сіздің КЕҰ-ңыз адал басқаруда жақсы нәтижеге келіп, жалпы коммерциялық емес саланың дамуына елеулі үлес қосуы мүмкін. Бұл оңай емес, бірақ өте қызықты

Үлкен жетістіктерге жетуіңізді тілейміз!



Сауалнама

Сіздің Ұйымыңыз адал басқаруға дайын болса, осы сұрақтар басқармаңыздың қалай жұмыс істейтінін бағалауға мүмкіндік береді. Жол арасында әр тармаққа байланысты комментарий жазуға болады. Кейін басқарма мүшелері алған жауаптарды салыстырып, күшті және әлсіз жақтарды бірге анықтай алады. Ал, сосын басқару қызметін жақсарту бойынша әрекет жоспарын дайындауға болады.

- | | Иә | Мүмкін | Жоқ | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 1. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің ұйымда ресми түрде бекітілген басқару құрылымы бар. |
| 2. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма шешімді ұжыммен қабылдайды. |
| 3. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқармада ресми басшы немесе төраға бар. |
| 4. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ұйымымыздың басшысында мақсаттары мен күтілетін жұмыс нәтижелері белгіленген жазбаша түрде лауазымдық нұсқау бар. |
| 5. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма жыл сайын басшының жұмысын бағалайды. |
| 6. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ұйым қызметкерлері, оның ішінде басшы, дауыс беру құқығы бар басқарма мүшелері болып табылмайды. |
| 7. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ұйым басшысы басқарма төрағасы болып табылмайды. |
| 8. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ұйымда бәріне белгілі миссиямыздың мазмұнамасы бар. |
| 9. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма стратегиялық басқару мен жалпы мақсаттарды ойластыруға көп назар аударды. |
| 10. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма керек болмаса, басқару нақтылықтары мен күнделікті жұмысқа араласпайды. |

Сауалнама

Иә **Мүмкін** **Жоқ**

11. Біздің басқарма ұйымымыз өз қызметін өмірге сай жоспарлауын бақылайды.
12. Біздің басқарма ұйымның бағдарламалары мен жұмысы мерзімді бағалаудан өтіп, оның нәтижелері бойынша түзетіліп тұрғанын бақылайды.
13. Біздің басқарма ұйымның қаржылық жағдайын біледі және оны тұрақты түрде бағалайды.
14. Біздің басқарма ішкі қаржылық бақылаудың бар болуын және сақталуын қамтамасыз етеді.
15. Басқарма мерзімді түрде қаржылық құжаттардың аудитін жүргізеді.
16. Басқарма ұйым үшін ресурстарды тарту процесіне қатысады.
17. Басқарма дер кезінде ұйымның жылдық есебін шығаруды және таратылуын қамтамасыз етеді.
18. Басқарма мүшелері өз қызметі үшін ақы алмайды және ешқандай тікелей не жанама пайда көрмейді.
19. Біздің басқарма мүдделер қайшылығы туралы ережені дайындап, қолданады.
20. Біздің басқарма жоғары мамандық және этикалық үлгілерді орнатады.
21. Басқармамыздың қызмет ететін анық рәсімдер жинағы бар.
22. Біздің басқарма мерзімді түрде жиналып, отырыс күні басқарма мүшелеріне алдын ала хабарланады.
23. Барлық басқарма мүшелері отырыстарға дер кезінде және талқыланатын мәселе бойынша дайындалып келеді.

Сауалнама

- | | Иә | Мүмкін | Жоқ | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 24. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Басқарма отырыстар концептуалдық мәселелер, жалпы бақылау мен стратегиялық бағытқа үңіледі. |
| 25. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Басқарма мүшелері қызметкерлердің есептерін тыңдап, мақұлдап қана қоймай, пікірталасқа және шешім қабылдауға белсенді қатысады. |
| 26. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің төраға пікірталасты қалай жүргізу, тәртіпті сақтау және барлық мүшелерді жұмысқа қатыстыру керек екенін біледі. |
| 27. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Басқарма отырыстары күн тәртібіне сәйкес өткізіледі. |
| 28. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма отырыстарының хаттамаларын жасайды. |
| 29. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Барлық басқарма мүшесінің қызметтерінің күтілетін нәтижелері жазылған жазбаша кеңестері бар. |
| 30. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма біртұтас ұжым болып жұмыс істейді. |
| 31. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма өзіне әр жыл сайын мақсат қояды. |
| 32. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма мерзімді түрде өз қызметін бағалайды. |
| 33. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Басқарма мүшелері мерзімді ауысу жүйесінің ережелерін сақтайды. |
| 34. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Біздің басқарма жаңа мүшелерді алғанда стратегиялық көзқарасты ұстанады. |
| 35. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Басқармамыздың жаңа мүшелері ұйым қызметі мен басқарма жұмысын толық біледі. |
| 36. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Басқарма мүшелеріміз ұйымымыздың «елшілері» рөліне белсенділікпен қарайды. |

Осы кітап көзіме алты жыл бұрын түскен. Сонда маған оның тартымды аталуы және жақсы өңдеуі ұнаған. Осыдан басқа, кітапта қарапайым және сендіретін түрде, көрнек мысалдар арқылы коммерциялық емес ұйымды қалай құру керек екені мазмұндалған. Ал мені бұл тақырып әрқашан қатты қызықтыратын. Сонда мен кітапты толық оқымасам да, екі нәрсені түсіндім: 1) ол бізге керек, сондықтан оны біздің тілге аударып, басып шығару керек; 2) бұл кітап біздің үшінші секторда кең таралуы екіталай. Расында да, төменнен жоғарыға дейін заң мен құқықты аса қадірлемейтін Ресейде осындай басылым керек болады деп ойлау үшін асқан оптимист болу керек.

Қазір КЕҰ-да басқару туралы құрал аударылып, көптеген ресейлік КЕҰ-р үшін қолжетімді болды. Қазіргі заман осындай басылым үшін бес жылдан бұрынғы уақытқа қарағанда, қолайлылау болып табылады. Бұл сала осы жылдардың ішінде мамандырылған және жауапты болып, мемлекет тарапынан көбірек бақылануда, КЕҰ-р ортасында ұйымды нәтижелі басқару, оның ашықтығы мен жауаптылығының маңызын түсінетін болды. Осы ұғымдардың бәрі тұрақты түрде коммерциялық емес саланың сарапшылары мен басшылары арасында талқыланады. Кітап дәл осы туралы айтады. Мүмкін, алғы сөзде айтылғандай, барлық КЕҰ-р дәл қазір оны басшылыққа алуға дайын емес шығар, бірақ оны оқу бәріне пайдалы екені күмән тудырмайды.

КЕҰ-ды басқару құралы Орта және Шығыс Еуропа ұйымдары үшін басып шығарылғанына қарамастан, осы аймақтың Ресеймен қаншалықты ортақ мәселелері көп екенін көресіз. Аудармашылардың өздері де басылымда алдын ала айтылған мәселелерге тап болды. 2004 ж. Осы қиындықтар мен пайда болған күмәннен қорықпай, белсенділер тобы осы құралды Орта және Шығыс Еуропа үшін дайындап, басып шығарды. Енді осы кітаппен танысу кезегі Ресейге жетті. Мен осының жүзеге асырылуына қуаныштымын. Және оптимист ретінде бұл құрал бізде де маңызды рөл атқарып, күшті ұйымдарға одан да күшті болуға, ал жалпы салаға ұйымды дұрыс басқарудың маңыздылығына тағы назар аударуға көмектесетініне сенімдімін.

Вячеслав Бахмин,
Ч. С. Мотта Қорының кеңесшісі

Көздер

BoardSource. **The BoardSource Governance Series.** (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. **Nonprofit Governance Practices in Ukraine.** (Washington: BoardSource, 2003). www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf

International Center for Not-for-Profit Law. **“Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.”** www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Saidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. **Nonprofit Governance Practices in Hungary.** (Washington: BoardSource, 2002). www.csdf.hu/angol/ngo.doc.

Sátor, Balázs. **“Introducing the Concept of Governance.”** Alliance 8:4 (December 2003), 38-39. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29

Wyatt, Marilyn. **“Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.”** Global Connections 4 (August 2002). www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf

----- . **“New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe.”** Alliance 8:4 (December 2003), 36-37. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28

